



UNIVERSIDAD CATOLICA SAN PABLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

TESIS

**RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT LABORAL
EN PROMOTORES DE SERVICIOS TITULARES DE LAS AGENCIAS DE
AREQUIPA DE UNA ENTIDAD BANCARIA. AREQUIPA, 2018**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

DIEGO JAVIER DIAZ RAMOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ASESOR:

DRA. ANATOLIA HORTENCIA HINOJOSA PÉREZ

AREQUIPA – PERÚ

2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios y a mis padres por darme la vida y las bendiciones necesarias para poder lograr mis metas y así mismo afrontar con éxito los desafíos que nos pone la vida.

Agradezco a la Universidad Católica San Pablo y a todos los docentes por brindarme una formación integral, el cual fruto de esa formación es el término de esta investigación.

También agradezco a la Dra. Anatolia Hortencia Hinojosa Pérez por su asesoría en mi tesis.

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico a Dios, quien supo guiarme por el buen camino y darme la fortaleza para afrontar todas las dificultades que se presenten en la vida. A mis padres Elizabeth y Javier; por su amor, comprensión y apoyo incondicional, ya que me han dado todo lo que soy como persona: mis valores, mi carácter, mis principios y mi perseverancia para conseguir mis objetivos.

A Claudia, mi hermana, a quien considero un ejemplo de superación en las adversidades que se presentan en la vida. Gracias por todo, ahora sé que nada es imposible si vamos caminado juntos de la mano, con la bendición de Dios.

A mis abuelas Abigail y Liliana. Gracias a sus enseñanzas soy la persona que soy. A mis abuelos José y Javier, quienes desde el cielo guían mis pasos.

Por último, esta tesis se la dedico a todas las personas que confiaron en mí, a los que estuvieron conmigo incentivándome a realizarla de forma directa o indirecta. Infinitamente gracias.

RESUMEN

La investigación sobre el clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria. Arequipa, 2018, tiene como objetivo analizar la relación de clima organizacional y engagement laboral. El diseño que tiene dicha investigación es no experimental transversal ya que no influirá sobre el desarrollo del contexto natural de la entidad bancaria y por qué la información se recolecta en un único periodo de tiempo.

La muestra que es igual a la población, está conformada por 119 Promotores de Servicios titulares de todas las agencias de la entidad bancaria más grande, reconocida, prestigiosa y comercial de la ciudad de Arequipa con más de 129 años en el mercado bancario; con dos años en el puesto. Lo cual es por conveniencia ya que se cuenta con la viabilidad de acceso a la información y la capacidad de encuestar a la totalidad de la población.

Se utilizó un cuestionario de 42 preguntas, con 25 de ellas se evaluó el clima organizacional en las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; y con el 17 restante se evaluó el engagement laboral en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción.

Se concluye que la relación de clima organizacional y engagement laboral es positiva, muy alta y significativa ($p=0,805$; $x=0,00$, $x<0,05$), es decir que a mejor sea el clima organizacional de la entidad bancaria mejor será el engagement laboral. Pero se encontraron percepciones negativas por parte de los promotores de servicios en ciertas dimensiones con un porcentaje bajo, por lo que se dieron algunas recomendaciones para poder mejorarlas y así lograr la efectividad organizacional de la entidad bancaria.

Palabras claves: Clima organizacional, engagement laboral, entidad bancaria, promotores de servicios.

ABSTRACT

The research on the organizational climate and work engagement in promoters of services of the Arequipa agencies of a banking entity. Arequipa, 2018, aims to analyze the relationship between organizational climate and work engagement. The design of this research is non-experimental as it will not influence the development of the bank's natural context and why the information is collected in a single period of time.

The sample that is equal to the population, is made up of 119 Promoters of Services holders of all the agencies of the largest, recognized, prestigious and commercial bank of the city of Arequipa with more than 129 years in the banking market; with two years in the position. Which is for convenience as it has the viability of access to information and the ability to survey the entire population.

A questionnaire of 42 questions was used, with 25 of them it was possible to evaluate the organizational climate in the dimensions of self-realization, labor involvement, supervision, communication and working conditions, and with the remaining 17 it was possible to evaluate the work engagement in the dimensions of vigor, dedication and absorption.

It is concluded that the relationship between organizational climate and work engagement is positive, very high and significant ($p = 0.805$, $x = 0.00$, $x < 0.05$), that is to say that the better the organizational climate of the bank is, the better it will be work engagement. But negative perceptions were found by the promoters of services in certain dimensions with a low percentage, so some recommendations were given to improve them and thus achieve the organizational effectiveness of the bank.

Keywords: Organizational climate, labor engagement, banking entity, service promoters.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIA	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1. Descripción del problema.....	13
2. Formulación de preguntas	14
2.1. Pregunta general.....	14
2.2. Pregunta específicos.....	14
3. Formulación de objetivos	15
3.1. Objetivo general.....	15
3.2. Objetivos específicos	15
4. Justificación e Importancia del estudio.....	16
4.1. Justificación teórica.....	16
4.2. Justificación metodológica	16
4.3. Justificación práctica	17
4.4. Justificación social	17
5. Viabilidad de la investigación	18
5.1. Viabilidad económica	18
5.2. Viabilidad de recursos	18
5.3. Viabilidad de tiempo	18
6. Delimitación	18
6.1. Temática:	18
6.2. Espacial:	18
6.3. Temporal:.....	18
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS	20
1. Antecedentes del estudio.....	20
1.1. Antecedentes locales	20
1.2. Antecedentes internacionales	24
2. Marco conceptual.....	25

2.1.	Administración	25
2.2.	Teoría de las relaciones humanas	25
2.3.	Clima organizacional.....	25
2.4.	Engagement laboral	26
2.5.	Síndrome de burnout	26
2.6.	Empleado engaged	26
2.7.	Involucramiento Laboral	26
2.8.	Comunicación	27
2.9.	Vigor	27
2.10.	Dedicación	27
3.	Marco teórico	28
3.1.	La administración	28
3.1.1.	Definición.....	28
3.1.2.	Teorías de la administración.....	30
3.2.	El Clima Organizacional	39
3.2.1.	Definición.....	39
3.2.2.	Teorías sobre el clima organizacional.....	41
3.2.3.	Tipos de clima organizacional.....	44
3.2.4.	Dimensiones del clima organizacional.	48
3.2.5.	Importancia del clima organizacional.	54
3.2.6.	Estresores organizacionales.....	55
3.2.7.	La motivación	56
3.2.8.	Teorías de la motivación.....	57
3.2.9.	Proceso de la motivación.....	59
3.2.10.	La actitud.....	60
3.2.11.	Componentes de la actitud	61
3.2.12.	Teoría de la disonancia cognitiva	61
3.2.13.	Actitud y satisfacción en el trabajo.....	62
3.3.	Engagement laboral	62
3.3.1.	Definición.....	62
3.3.2.	Dimensiones del engagement laboral.	64
3.3.3.	Teorías del engagement laboral.	65
3.3.4.	El engagement y el desarrollo organizacional.....	70

3.3.5.	La eficacia como motor del engagement laboral	71
3.3.6.	El síndrome de Burnout	71
3.3.7.	Del síndrome de Burnout al engagement.....	77
3.3.8.	Empleado engaged.....	77
3.3.9.	Importancia del engagement laboral.....	79
3.4.	Entidad bancaria	82
3.4.1.	Historia.....	82
3.4.2.	Visión y misión.....	84
3.4.3.	Organigrama.....	85
3.4.4.	Promotores de servicios	87
4.	Hipótesis	88
4.1.	Hipótesis de investigación.....	88
4.2.	Hipótesis nula	88
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS		90
1.	Operacionalización de variables	90
2.	Enfoque del estudio	90
3.	Alcance de investigación.....	91
4.	Diseño de la investigación	91
5.	Población	91
6.	Muestra.....	91
7.	Técnicas e instrumentos	91
8.	Descripción del instrumento	92
9.	Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información	92
CAPÍTULO IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		94
1.	Resultados descriptivos	94
1.1.	Datos de control.....	94
1.2.	Clima organizacional.....	96
1.3.	Engagement laboral	105
2.	Resultados cruzados.....	112
2.1.	Edad	112
2.2.	Sexo.....	113
2.3.	Tiempo en el puesto.....	114
2.4.	Jornada laboral	115

2.5. Agencia.....	117
3. Resultados correlacionales	120
3.1. General	120
3.2. Por dimensiones	121
4. Discusión	124
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
1. Conclusiones	127
2. Recomendaciones	130
REFERENCIAS	134
ANEXOS.....	141
Anexo 1. Instrumento	141
Anexo 2. Validación de Expertos	143

Índice de tablas

Tabla 1	Principios de la administración
Tabla 2	Funciones básicas de la administración
Tabla 3	Tipos de autoridad
Tabla 4	Las 9 dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer
Tabla 5	Las 8 dimensiones de Likert Las 11 dimensiones de clima organizacional según Pritchard y
Tabla 6	Karasick
Tabla 7	Modelo DRL
Tabla 8	Operacionalización de variables
Tabla 9	Tabla descriptiva según los datos de control
Tabla 10	Tabla descriptiva según agencias
Tabla 11	Tabla descriptiva y general de clima organizacional
Tabla 12	Tabla descriptiva y general de engagement laboral
Tabla 13	Tabla cruzada entre edad y clima organizacional
Tabla 14	Tabla cruzada entre edad y engagement laboral
Tabla 15	Tabla cruzada entre sexo y clima organizacional
Tabla 16	Tabla cruzada entre sexo y engagement laboral
Tabla 17	Tabla cruzada entre tiempo en el puesto y clima organizacional
Tabla 18	Tabla cruzada entre tiempo en el puesto y engagement laboral
Tabla 19	Tabla cruzada entre jornada laboral y clima organizacional
Tabla 20	Tabla cruzada entre jornada laboral y engagement laboral
Tabla 21	Tabla cruzada entre agencia y clima organizacional
Tabla 22	Tabla cruzada entre agencia y engagement laboral
Tabla 23	Tabla correlacional entre clima organizacional y engagement laboral
Tabla 24	Tabla correlacional entre las dimensiones de ambas variables

Índice de figuras

- Figura 1 Necesidades de Maslow
- Figura 2 Modelo JD-R
- Figura 3 Ocho pasos para lograr empleados engaged
Organigrama y Línea de carrera de la División Canales de Atención
- Figura 4 DCA
- Figura 5 Resultados de la dimensión autorrealización
- Figura 6 Resultados de la dimensión involucramiento laboral
- Figura 7 Resultados de la dimensión supervisión
- Figura 8 Resultados de la dimensión comunicación
- Figura 9 Resultados de la dimensión condiciones laborales
- Figura 10 Resultados de la variable clima organizacional
- Figura 11 Resultados de la dimensión vigor
- Figura 12 Resultados de la dimensión dedicación
- Figura 13 Resultados de la dimensión absorción
- Figura 14 Resultados de la variable engagement laboral

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima organizacional se ha vuelto uno de los factores más importantes a nivel mundial, el valor que tienen los empleados dentro de la organización se ha convertido en un factor altísimo para lograr la eficiencia organizacional; al ser los empleados el eje principal de la organización es importante también que se logre el engagement laboral que surge de un buen desarrollo del clima organizacional.

La entidad bancaria el cual es foco de la investigación es considerada una de organizaciones donde existe demasiada presión laboral hacia los promotores de servicios, ya que por sus mismas labores que desempeñan tienen más carga laboral; es por ello que existe una alta rotación de personal en ese puesto.

La presente investigación está conformada por cinco capítulos detallados a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del problema; se toca los puntos de descripción del problema, formulación de objetivos y preguntas, justificación, limitación, delimitación y viabilidad de la dicha investigación.

Capítulo II: Marco de referencia e hipótesis; en este capítulo se toca puntos como antecedentes de estudio, marco conceptual, marco teórico y la hipótesis.

Capítulo III: Aspectos metodológicos; se toca los puntos de la operacionalización de variables con sus indicadores, la población y muestra, enfoque de estudio y diseño de la investigación, instrumento y proceso de recolección de datos.

Capítulo IV: Resultados, análisis de la data y la discusión de resultados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones; proposiciones finales de la investigación seguidas de algunas aportaciones de mejora.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema

Actualmente el clima organizacional se ha vuelto uno de los factores más importantes en el mundo empresarial, hoy en día la base de la empresa son los empleados ya que sin ellos los objetivos no se pueden cumplir, por lo cual el clima organizacional es un nuevo pilar en todas las empresas de este mundo globalizado.

Al ser el clima organizacional un factor primordial, es muy importante hablar también del engagement laboral, un término moderno y novedoso el cual al estudiarlo nos da como resultados que tan comprometidos están los trabajadores en la empresa al realizar sus tareas; este es un punto clave que depende mucho del buen manejo del clima organizacional lo cual genera un crecimiento en la productividad y en la rentabilidad de la empresa.

Hoy en día las entidades bancarias en el área de operaciones tienen un gran reto de manejar el clima organizacional para que sus empleados estén engaged y más aún en los promotores de servicios; la concentración en las labores, la gran presión laboral que se ejerce por cumplir las metas y la poca motivación que se maneja para lograr dichas metas son factores por las que existe una alta rotación de personal en ese puesto y por consiguiente el sentimiento de vigor, dedicación y absorción por parte de los promotores que son características propias de un empleado engaged está siendo afectado.

Es por ello que dicha investigación analizará las relación de estas dos variables dentro de una de las entidades bancarias más importantes del Perú, el cual los resultados de dicho trabajo darán algunas recomendaciones para que la entidad bancaria mejore en esos aspectos, y así se fortalezca el vínculo entre la entidad bancaria y los promotores de servicios.

2. Formulación de preguntas

2.1. Pregunta general

¿Cuál será la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?

2.2. Pregunta específicos

- ¿Cómo será la dimensión de autorrealización en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo será la dimensión de involucramiento laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo será la dimensión de supervisión en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo será la dimensión de comunicación en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo será la dimensión de condiciones laborales en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo será la dimensión de vigor en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?

- ¿Cómo será la dimensión de dedicación en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo será la dimensión de absorción en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018?

3. Formulación de objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar la dimensión de autorrealización en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.
- Determinar la dimensión de involucramiento laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.
- Identificar la dimensión de supervisión en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.
- Analizar la dimensión de comunicación en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.

- Determinar la dimensión de condiciones laborales en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.
- Determinar la dimensión de vigor en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.
- Identificar la dimensión de dedicación en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.
- Determinar la dimensión de absorción en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018.

4. Justificación e Importancia del estudio

4.1. Justificación teórica

Esta investigación tiene un gran aporte académico ya que el clima organizacional y el engagement laboral en la actualidad viene siendo uno de los temas más importantes a tratar, así se podrá reforzar las teorías y conocimientos ya existentes sobre el tema con el propósito de generar beneficio a futuras investigaciones similares a esta, más aún con el engagement ya que no existen antecedentes locales suficientes.

4.2. Justificación metodológica

El cuestionario que utilizaremos para poder medir la variable clima organizacional será el de Sonia Palma, que hoy en día es uno de los más importantes y que tiene una variedad de indicadores más que suficientes para evaluar dicha variable. Con respecto a la variable engagement laboral se utilizara un cuestionario muy moderno que es el UWES, que

actualmente es muy utilizado a nivel mundial para poder medir el engagement. Con estos dos cuestionarios se podrá lograr analizar la relación de estas dos variables y por consiguiente se podrá lograr los objetivos de esta investigación.

4.3. Justificación práctica

El clima organización y el engagement laboral actualmente son factores primordiales en todas las organizaciones ya que los empleados son la base de los logros de la empresa y por lo cual se ha convertido en uno de los factores importantes dentro de ellas, es por ello que dicha investigación tendrá un gran aporte a la entidad bancaria con las recomendaciones que se plantearán contribuyendo al mejoramiento del ambiente de trabajo de los promotores servicios tanto físicos como mentales.

4.4. Justificación social

El presente estudio tendrá un gran aporte social ya que al analizar la relación del clima organizacional y el engagement laboral estamos analizando al promotor de servicio y su compromiso con la entidad bancaria, lo cual nos ayudará a mejorar el nivel de satisfacción laboral; para que así se pueda disminuir la alta rotación personal, el desempleo, y como aporte más importante mejorar la calidad de servicio para la sociedad ya que es la entidad bancaria más comercial.

5. Viabilidad de la investigación

5.1. Viabilidad económica

El tesista cuenta con viabilidad económica ya que posee con todos los recursos económicos para solventar esta investigación. Por lo tanto es factible la investigación.

5.2. Viabilidad de recursos

El presente trabajo de investigación no requiere recursos significativos para su desarrollo; los que se den serán asumidos por el tesista.

5.3. Viabilidad de tiempo

El tesista cuenta con el tiempo suficiente para el desarrollo de la investigación. Por lo tanto la investigación es factible.

6. Delimitación

6.1. Temática:

Campo: Ciencias Económico Empresariales

Área: Administración de negocios

Línea: Administración Recursos Humanos, Clima organizacional

6.2. Espacial:

La investigación se va a realizar en las Agencias de una entidad bancaria en Arequipa.

6.3. Temporal:

Año 2018.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS

1. Antecedentes del estudio

1.1. Antecedentes locales

- León (2017) “Estudio del engagement laboral en trabajadores de atención al público de Scotiabank, Arequipa 2017” Universidad Católica San Pablo, Arequipa-Perú.

El estudio que se realizó fue para investigar el engagement laboral (compromiso con su trabajo) de los trabajadores de atención al cliente en dos áreas distintas del banco Scotiabank ventanilla y plataforma teniendo como base temas relacionados como la motivación, el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral, la cual ayudó a explicar el burnout que tiene como significado “estar quemado en el trabajo” y se involucra directamente con el engagement laboral ya que es el antecedente y originador. Para esta investigación se utilizó como instrumento principal la encuesta UWES (Utrecht Work Engagement Scale) aplicada a 50 trabajadores de todas las agencias de dicha institución entre las edades de 21 y 40 años.

Los resultados de dicha investigación dieron a conocer que “ambos llegan a tener engagement sobre todo el área de plataforma, en cuanto a ventanilla se puede decir que aprueba raspando el engagement”. Así la presente investigación generó algunas soluciones como por ejemplo mejorar la política de incentivos y aplicando retroalimentación al personal; con las sugerencias anteriores la autora propone que se mejoraría la productividad. Esta investigación tendrá un gran aporte al estudio que realizaremos porque se aplicara el mismo tipo de encuesta UWES.

Antecedentes nacionales

- Pintado (2013) “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la región centro del Banco de Crédito del Perú” Universidad Nacional del Centro de Perú, Huancayo-Perú.

La presente investigación se realizó con el fin de analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú del centro del País que comprende las ciudades de Junín, Huancavelica y Pasco. Se utilizaron dos cuestionarios, uno para analizar el clima organizacional con el cuestionario del Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile y otro para analizar la satisfacción laboral con el VI cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de Meliá – Universidad de Valencia de Valencia España; ambos cuestionarios se aplicaron a una muestra de 61 trabajadores de dicho banco entre Marzo y Junio del año 2012.

Los resultados que se dieron fueron positivos ya que se determinó que sí existe una relación directa del clima laboral sobre la satisfacción laboral, es decir “un apropiado clima laboral lo que permite el adecuado desempeño de los trabajadores de la entidad en estudio”. Esta investigación tiene un aporte positivo al estudio que se va a realizar ya que se analizara la misma variable que es clima organizacional a una muestra similar dentro de una entidad bancaria.

- Lescano (2017) “Clima organizacional y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la zona Wong Lima 2017” Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima-Perú.

Esta investigación busca analizar la asociación del clima organizacional aplicando diferentes variables como las remuneraciones, comunicación y relaciones interpersonales con el

desempeño donde también se aplica variables como motivación, satisfacción y eficiencia laboral en los asesores de servicio del Banco Cencosud en la Zona Wong de los distritos de San Miguel, San Isidro, Miraflores, La molina y San Borja sacando como muestra un total de 60 asesores; se aplicó un cuestionario con escala de Likert.

El resultado final de dicha investigación fue que “existe una relación directa y significativa; es decir; mayor el clima organizacional mejor el desempeño de los asesores”, así como que también se pudo concluir que las remuneraciones tiene un efecto positivo y alto en el desempeño de los trabajadores, también resaltó que la comunicación y las relaciones interpersonales mientras mejor se desarrollen mejor será el desempeño de los trabajadores. Como recomendaciones planteó que las remuneraciones deben mejorar ya que el sueldo básico del trabajador se encuentra inferior al sueldo mínimo fijado por el estado, con referencia a la comunicación y las relaciones interpersonales se deben hacer una retroalimentación de los fines de la empresa como analizar la visión y misión y buscar algunos métodos para mejorar el trabajo en grupo y con ello reducir el conflicto entre los asesores, también indico que se debe brindar reconocimientos por la labor bien hecha de los asesores. El aporte positivo que nos genera en nuestra investigación es que se va a estudiar la misma variable que es clima organizacional enfocado hacia los colaboradores de una entidad bancaria.

- Durand (2017) “El clima organizacional y su relación con el desempeño de los colaboradores de la gerencia de operaciones multibanca del Banco de Crédito del Perú S.A., La Molina, 2017” Universidad César Vallejo, Lima-Perú

“La tesis tuvo como objetivo general determinar la relación del Clima Organizacional con el Desempeño de los Colaboradores de la Gerencia de Operaciones Multibanca del Banco de Crédito del Perú s.a, la molina; 2016., la población estuvo conformado por 50

colaboradores y la muestra 50; los datos fueron recogidos mediante la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento un cuestionario de 24 preguntas”

Los resultados de dicha investigación fueron positivos ya que su conclusión fue que existe una relación directa entre el clima organizacional con el desempeño de los colaboradores y así también se determinó que existe una problemática sobre temas de estudios pasados aplicada la misma muestra como son la eficacia laboral y estrategias, rendimiento y objetivos. Como recomendaciones se plantearon que la empresa debe de contar con un clima organizacional democrático donde las jefaturas deben actuar con liderazgo y de manera correcta y así guiar e incentivar la participación de los colaboradores a lograr los objetivos generales de la empresa apoyándose en actividades para mejorar el trabajo en equipo y la relación interpersonal. Dicha investigación se toma en cuenta ya que se maneja la misma variable de clima organizacional a una población muy similar a la cual se analizará que es la entidad bancaria.

- Henríquez (2017) “El Estrés Laboral y el Engagement en los colaboradores del Banco de la Nación de Trujillo, 2017” Universidad César Vallejo, Trujillo-Perú.

La presente tesis buscó analizar la relación que existe entre el engagement laboral (compromiso con el trabajo) y el estrés laboral directamente, este análisis se aplicó a los trabajadores del Banco de la Nación del departamento de Trujillo utilizando como herramienta de análisis la técnica de la encuesta para poder recolectar los datos que ayuden a dicha investigación, dicha encuesta se aplicó a un total de 50 profesionales del Banco de la Nación de Trujillo y así la muestra fue en su totalidad.

Como conclusión principal y final se dio a conocer que los trabajadores del Banco de la Nación de Trujillo tienen un alto nivel de

estrés laboral lo cual tiene un efecto negativo hacia el engagement laboral ya que según el análisis de dicha variable es baja dentro de la empresa, eso porque la gran parte del personal del banco tiene mucha carga laboral. La presente investigación es importante para nuestro estudio ya que se utiliza la misma variable de estudio que es el engagement hacia los colaboradores de una entidad bancaria.

1.2. Antecedentes internacionales

- Berardi (2015) “Motivación laboral y engagement” Universidad FASTA, Mar de Plata-Argentina.

La presente investigación busca analizar la relación entre la motivación laboral y el engagement, es decir si la relación es directa o indirecta en el sector Público Nacional en esta caso una Dependencia de la Administración Publica Nacional, la cual aplico la herramienta de investigación encuesta de dos maneras una para recolectar datos sobre la motivación laboral y otra fue la encuesta UWES (Utrecht Work Engagement Survey) para recolectar datos sobre el engagement. La población que se analizo fue la institución mencionada anteriormente sacando una muestra de 105 empleados.

Como resultado final de dicha investigación llego a la conclusión que sí existe una relación directa entre las variables a analizar "cuanto más motivado para el trabajo está un empleado (trabajador), se registran niveles más altos de engagement", a raíz de esto se dio a conocer que la motivación laboral es un aspecto principal dentro de la organización ya que si es positiva se va a reflejar en los trabajadores en el compromiso que tienen con la empresa misma. Como recomendación principal se dio que “Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo”, y así tener trabajadores engaged (trabajadores que estén comprometidos con el trabajo). La presente investigación es importante para nuestro estudio ya

que se estudiara la misma variable que es el engagement y así mismo se aplicara la misma encuesta UWES.

2. Marco conceptual

2.1. Administración

Según Chiavenato (2004) la define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10)

2.2. Teoría de las relaciones humanas

Según Jauregui (2016) nos dice lo siguiente:

“Acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial.”(parr. 1).

2.3. Clima organizacional

Según Martín (1999) menciona lo siguiente:

“Un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”. (p. 10)

2.4. Engagement laboral

Según Kahn (1990) la define como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (pp. 692-724),

2.5. Síndrome de burnout

Según Edelwich y Brodsky (1980) lo plantea como la pérdida del idealismo, la pérdida de energía por parte de los empleados a la hora de realizar un trabajo y esto se debe a las malas condiciones de trabajo. Estos autores plantean un ciclo que empieza por el entusiasmo, luego sigue el estancamiento, a consecuencia de ellos nace el frustramiento que por último genera la apatía, síntoma final de este síndrome frente a las labores organizacionales.

2.6. Empleado engaged

Según Praxis (2015) la define como el “compromiso emocional o conexión que tienen los empleados con su compañía” (parr. 1).

2.7. Involucramiento Laboral

Según Litwin y Stinger (1998) la define como el sentimiento que se genera en un trabajador, de pertenencia a la organización. Es uno de los más importantes ya que el trabajador comparte sus objetivos personales con la organización.

2.8. Comunicación

Según Litwin y Stinger (1998) nos dice que es la percepción que tiene un trabajador frente a las relaciones sociales en el ambiente de trabajo de la organización, el trato de los jefes con los subordinados.

2.9. Vigor

Según Schaufelli y Bakker (2003) menciona que es la voluntad de poner todo el esfuerzo a las labores del trabajo y tener la capacidad de seguir adelante a pesar de los obstáculos que se le puedan presentar.

2.10. Dedicación

Según Schaufelli y Bakker (2003) hace referencia a la entrega plenamente a la actividad laboral de la empresa, generando entusiasmo y sentirse inspirado a la hora de realizar las tareas.

3. Marco teórico

3.1. La administración

3.1.1. Definición

A lo largo del tiempo la administración ha ido tomando diferentes definiciones desde lo clásico a lo moderno. Antes de analizarlas debemos tener en cuenta la etimología de dicha palabra.

“La palabra administración se forma del prefijo *ad*. hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación” (Reyes, 2005, p. 2), con referencia a lo nominal es decir etimologicamente Reyes nos da entender que se trata de un sentido de obediencia; podríamos definirlo también como estar bajo cargo de otro o como ofrecer un servicio a otro.

Ahora lo que veremos a continuación será una definición real de lo que es la administración que también la podríamos llamar una definición en la práctica, algo más conceptual y preciso. A continuación analizaremos algunas definiciones que plantearon algunos autores:

Según Koontz (2004) mencionó lo siguiente:

“La administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este

beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines que persiga la organización” (pp. 48-50).

Hay un punto que tenemos que resaltar de dicho concepto, el cual nos habla y hace mención a la administración como una ciencia y técnica capaz de manejar diferentes recursos tomando como principal eje los recursos humanos el cual es un factor social principal dentro de una organización.

Según Hitt (2006) la define como "El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p. 8), el cual como menciona dicho autor es la administración de los recursos de la organización, todo ellos para llevar a cabo las tareas y por supuesto el logro de los objetivos.

Otro concepto importante lo da a conocer Chiavenato (2004) como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10), donde también le da énfasis a la organización de recursos de la empresa para cumplir las metas de la misma.

Como podemos ver todos los conceptos tienen mucha relación e integración de ideas llegando a la conclusión, que a lo largo del tiempo se dieron diferentes significados de administración pero todos llegan a un propósito y fin que es planificar, dirigir, organizar y controlar los diferentes recursos ya sean humanos, financieros, etc. que pueda tener una organización para que así las metas u objetivos puestos por la misma se lleguen a cumplir.

Hoy en día la administración no solo se trata de planificar los recursos para obtener un resultado positivo, sino también hace referencia a cuan involucrada este la persona encargada de

administrar dichos recursos en la consecución de los objetivos, ya que dichos objetivos son grupales es decir, prima el trabajo en equipo.

Como dijo Katz (1955):

“El éxito de un administrador depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y cómo se comporta en los distintos escenarios; es decir, el administrador es mejor visto por lo que logra y no por lo que es. El buen administrador es el que transforma la teoría en acción”. (pp. 33-42)

Tomando como base dicho concepto podemos llegar a la conclusión de que un factor o recurso muy valioso en la administración es el recurso humano ya que sin ello no se logra encaminar nada ni mucho menos se logran los objetivos.

3.1.2. Teorías de la administración

Se han propuesto varias teorías, pero solo tcaremos algunas de ellas a grandes rasgos, lo cual será útil ya que analizaremos la importancia de las relaciones humanas dentro de la organización.

- **Teoría clásica**

Nace a consecuencia de la revolución industrial, ya que en ese momento las empresas estaban pasando por un momento de desorden administrativo el cual se miraba inestabilidad e improvisación por parte de ellas; Henri Fayol principal fundador de esta teoría comienza a realizar varios aportes administrativos “sistematizó el comportamiento

gerencial; estableció los catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa” Fayol (como se cito en Jaurequi, 2016, parr. 1).

Henri Fayol conceptualizó esta teoría poniendo como base la estructuración de la organización como factor principal para la eficiencia de la organización colocando departamentos en la organización y cargos a los empleados, el cual los junta para lograr dicha eficiencia.

A partir de esos análisis, la parte estructural de la empresa comienza a tomar mayor importancia por lo que Fayol *padre de la teoría clásica* comienza a desarrollar cada uno de los aportes.

✓ **Principios de la administración.**

Tabla 1

Principios de la administración.

División del trabajo	Cuanto mas se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
Autoridad	Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas.
Disciplina	Respeto a las reglas y los acuerdos de la organización.
Unidad de dirección	Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
Unidad de mando	Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
Subordinación de intereses individual al bien común	Los intereses de los empleados no deben tener mas peso que los de la organización.
Remuneración	La retribucion debe ser justa para los empleados y empleadores.
Centralización	Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza.
Jerarquía	La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama.
Orden	Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.
Equidad	Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
Estabilidad del personal	Las tasas elevadas de rotación de empleados opacan el buen funcionamiento de la organización.
Iniciativa	Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes.
Espíritu de grupo	Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión.

Nota: Podemos apreciar los 14 Principios de la Administración con una pequeña explicación propuesto por Henri Fayol. Adaptado de "Administración" de J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 6ta edición, México 1996, p. 39. Elaboración propia.

✓ Funciones básicas de la empresa.

Tabla 2

Funciones básicas de la administración

Funciones técnicas	Aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
Funciones comerciales	La empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
Funciones financieras	Es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
Funciones de seguridad	Protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
Funciones contables	Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
Funciones administrativas	Las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Se basa en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Nota: Presenta las 6 funciones básicas de la administración con una explicación breve de cada una dadas por Henri Fayol. Adaptado de "Las seis funciones básicas de la empresa según Henri Fayol" de I. Vélaz, 2012, Assentire.

<https://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>.
Elaboración propia.

Estos dos aportes fueron fundamentales para el desarrollo de la administración, es decir fueron el punto de partida para poder conceptualizarlo y su vez poder aplicarlo en la práctica en todas las organizaciones.

• Teoría burocrática.

Es una de las teorías calificadas como la teoría de reglas y normas. Según Jhoan (2012) indica que “la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos.” (parr. 1)

Esta teoría como la anterior se centra netamente en la parte estructural de la organización, pero se diferencia de la

otra ya que la teoría burocrática nos habla que en una organización tiene que haber un grado de autoridad; a continuación veremos algunas características.

- ✓ Se plantean normas, reglamentos y castigos.
- ✓ Se implementa un grado de méritos para la designación de puestos.
- ✓ Rutinas de trabajo ya establecidas a cada puesto de la organización.
- ✓ Posiciones jerárquicas como unidades de mando para tener un mayor control en todas las áreas.

Max Weber como uno de los principales precursores de esta teoría planteó un aporte principal que consiste en que cada organización tiene que manejar un tipo de autoridad, el cual veremos en la siguiente tabla:

Tabla 3
Tipos de Autoridad

Autoridad tradicional	Considera que la aceptación de la autoridad se basa en que siempre se ha procedido de esa forma, la habitualidad de los usos y costumbres le confiere legitimidad.
Autoridad carismática	La aceptación de la autoridad proviene de la influencia de personalidad y del liderazgo del superior. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere fácilmente características revolucionarias. No puede delegarse ni recibirse en herencia, como la tradicional.
Autoridad legal-racional	Los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del poder.

Nota: La presente tabla muestra los 3 tipos de autoridad con su respectiva definición según Max Weber. Adaptado de "Teoría burocrática" de J. Acero, 2012, Desarrollo administrativo, <http://desarrolloadministrativo.blogspot.com/2012/05/teoria-burocratica.html>. Elaboración propia.

Como vemos en la tabla nos indica que a pesar de haber diferentes grados de autoridad, desde los más leves a los más fuertes siempre existe el grado de normatividad y se basa netamente en las reglas.

- **Teoría Neoclásica.**

Esta teoría no tuvo mucha relevancia ya que solo juntaba la teoría clásica con la burocrática.

“Para los neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzos y con la menor interferencia, con otras actividades útiles.” (Danny, 2012, parr. 1)

Es decir se centraba en que los departamentos de la organización como de producción, finanzas, recursos humanos, comercialización entre otras, tengan un grado de autoridad y se genere el aspecto de responsabilidad por parte de los empleados.

- **Teoría del comportamiento.**

Es considerada una de las teorías que pone fin a las normas y reglas, para centrarse más en los empleados dentro de la organización. “La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.” (Murillo, 2008, parr. 1).

La teoría del comportamiento comienza a dar énfasis a la motivación humana, el cual la considera fundamental dentro de la organización para que el comportamiento humano de los empleados sea positivo y se genere la eficiencia organizacional. “Abraham Maslow diseñó una teoría psicológica sobre la motivación humana que explicó mediante una jerarquía de necesidades o motivaciones que afectan a todos los sujetos y que organizó estructuralmente como una pirámide.” (Saura, 2011, parr. 1).

A continuación presentamos la pirámide de las necesidades de Maslow:



Como podemos observar en la pirámide vemos que la base principal son las necesidades fisiológicas, lo que nos da a entender que para poder satisfacer las necesidades de lo más alto de la pirámide primero hay que satisfacer las inferiores, por lo que podríamos decir que el comportamiento humano se

centra más en las necesidades que faltan satisfacer y van de forma ascendente.

- **Teoría de las Relaciones humanas.**

Una de las teorías más importantes el cual tiene un gran peso en la actualidad, se centra en el comportamiento del trabajador en todos sus aspectos.

“Acentúa la importancia del individuo y de las relaciones sociales en la vida de organización, y sugiere estrategias para mejorar a las organizaciones al aumentar la satisfacción del miembro de la misma y para crear organizaciones que ayuden a los individuos a lograr su potencial.” (Jauregui, 2016, parr. 1).

Como podemos ver esta teoría da un giro total a lo que se iba realizando desde la teoría clásica, sí es importante la estructura de la organización como también el rol que se fija en cada puesto; pero no solo se trata de eso sino también debemos tomar en cuenta las relaciones sociales de la organización es decir tenerlo como factor importante para lograr la eficiencia en la organización.

Elton Mayo precursor de la teoría pudo demostrar que la necesidad de humanizar la administración llegaría a ser un factor clave para la productividad y eficiencia de la organización y lo hizo con un experimento llamado *Experimento de Hawthorne* dividido en fases.

Según Guerra (2012) presento las siguientes 8 conclusiones:

- ✓ El nivel de producción no se representa por las capacidades físicas del trabajador sino por las normas sociales que la rigen y sus expectativas.
- ✓ El trabajador se desenvuelve más cuando trabaja en equipo.
- ✓ El comportamiento de los trabajadores se rige bajo normas y estándares sociales.
- ✓ Se generó una organización informal, el cual cada uno definió sus reglas, sus recompensas, sus sanciones y los trabajadores se identifican con ella.
- ✓ Dentro de la organización hay que tener en cuenta los aspectos que tienen los empleados para dirigir las relaciones humanas.
- ✓ Mientras mayor sea la interacción de los empleados mejor será su capacidad productiva.
- ✓ Cualquier cambio en la organización repercute en el personal.
- ✓ Si un trabajador se siente bien dentro de la organización será más productivo a la hora que trabaje.

Después de analizar los diferentes conceptos de la administración y sus teorías llegamos a la conclusión que manejar las relaciones humanas dentro de la organización es una labor principal de la misma administración sin dejar de lado los otros recursos; es por ello que dicha investigación se centrará en el comportamiento de los trabajadores.

3.2. El Clima Organizacional

3.2.1. Definición

Podemos definir clima organizacional como el lugar o ámbito de trabajo donde un trabajador realiza sus labores diarias; espacio en donde un empleado pasa más horas de su vida el cual hoy en día podríamos llamarlo segundo hogar.

Varios autores han propuesto diferentes conceptos, a continuación presentamos algunos de ellos:

Según Chiavenato (2011):

“El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero” (p. 50)

Este concepto hace referencia o nos lleva a una relación de satisfacción con productividad; es decir mientras que los empleados se sientan más cómodos en la empresa (un buen ambiente laboral) o se sientan más comprometidos con las labores que les asignen mejor realizarán su trabajo y por ende serán más productivos para la empresa.

Según Luthans (2008) define como la aplicación y el estudio de las capacidades mentales positivas incluyendo las fortalezas de los recursos humanos que se pueden desarrollar, administrar y medir para generar un mayor desempeño en el ambiente de trabajo actual; el autor da énfasis y le da importancia a los recursos humanos en la organización lo cual la define como algo primordial dentro del entorno del clima organización, es más nos trata de decir

que si a ese recurso humano aplicamos fortalezas de mejoramiento se produce un resultado eficaz en el desempeño que realizan dentro de la empresa, es decir más productividad.

Mendez (2006) tiene la siguiente definición: “el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p. 39), el cual maneja un punto importante que es la percepción que tienen los empleados hacia la empresa, es decir como ellos se sienten dentro de su centro de trabajo.

Esta definición es la más cercana y la tomaremos como base para el desarrollo de dicha investigación ya que se involucra más en cuanto al buen ambiente de trabajo no solo físico sino social dentro de una organización. Podríamos decir también que si una organización maneja un buen clima organizacional los empleados van a llegar a generar el sentido de pertenencia y mejorar su productividad lo cual es favorable para la empresa.

Otro concepto el cual tomaremos como base es de Martín (1999) el cual menciona lo siguiente:

“Un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”.
(p. 10)

Lo cual resalta como fin principal dentro del clima organizacional al recurso humano, lo que indica que las empresas mejoraran aspectos dentro de ellas con respecto al ambiente de trabajo para

que así no solo lleguen a conseguir buenos números para la empresa sino también buenos aspectos cualitativos de la empresa como son que los empleados sientan que laboran en un buen ambiente de trabajo, se sientan cómodos y generen un sentido de compromiso hacia ellos.

En síntesis, dichos conceptos llegan a concluir que el clima organizacional hace referencia a cómo se sienten los empleados dentro de la organización o como también la empresa maneja el sentido de compromiso y permanencia de los empleados dentro de la organización, para que así su desempeño mejore, generando productividad tanto en el ámbito cuantitativo como cualitativo.

3.2.2. Teorías sobre el clima organizacional.

Existen varios tipos de teorías pero solo analizaremos 3 de ellas ya que son consideradas importantes para el propósito de esta investigación.

✓ Teoría de Rensis Likert.

La teoría de Likert (1932) plantea lo siguiente:

“El comportamiento de los trabajadores en la organización es producto del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, para los trabajadores lo que cuenta es la forma cómo ven las cosas y no la realidad objetiva” (pp. 44-60)

Partiendo de ese concepto la teoría indica que todo se basa de la percepción del empleado hacia la empresa, lo cual se enfoca más en las condiciones laborales que los empleados tienen y eso repercute en la percepción de los mismos. Dichas condiciones pueden ser económicas, satisfactorias, de personalidad y de compromiso.

Así podríamos afirmar que si una empresa maneja un buen clima organizacional (escala salarial correcta, motivación, grato ambiente de trabajo) los empleados se motivarán, se sentirán participes del trabajo y por lo cual la productividad de la empresa aumentará.

Dentro de la Teoría de Likert existen 3 tipos de variables las cuales hacen referencia a las cualidades de una organización y la percepción del empleado. Son las siguientes:

- ✓ Variables Causales: “Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados” (“Conocimientos Web”, 2015, parr.1), dichas variables son las más importantes en la organización, porque si se modifican pueden afectar a las otras variables o no las afectan, cabe resaltar que las otras variables no tienen efecto en esta; por eso se dice que son totalmente independientes. Dentro de estas variables se encuentra la estructura organizativa, las reglas, las metas entre otras.
- ✓ Variables Intermedias: Estas variables son las encargadas de medir la situación interna de una organización, es decir muestran cómo está internamente

la empresa, estas pueden ser la comunicación interpersonal y la motivación laboral.

- ✓ Variables finales: Mayormente conocidas como las variables dependientes, lo cual es el resultado del manejo de las dos anteriores. Estas variables se caracterizan porque dan a conocer el resultado final de la organización como lo muestra el estado de ganancia y pérdidas y el flujo de caja de la organización.

✓ **Teoría de Litwin y Stringer.**

Litwin y Stringer en 1968 plantearon que el clima organizacional se entiende como la percepción que tienen los empleados frente a su ambiente de trabajo.

Esta teoría se basa específicamente en los aspectos cualitativos de la organización como son la motivación y clima; con estos dos términos busca analizar la percepción de los empleados en términos ambientales dentro de la empresa y como es su comportamiento.

✓ **Teoría de Pritchard y Karasick.**

La teoría tiene como referencia el aspecto de la percepción del empleado, algo similar a las teorías mencionadas anteriormente pero marca su diferencia en que toma más ámbitos dentro de ella, como son variables descriptivas, completas, independientes, la cual todo se enfoca en un solo objetivo que es la percepción del empleado.

Todas estas teorías son de gran aporte para la investigación ya que toma como base la percepción del empleado frente al clima organizacional.

Sacando una conclusión en general podríamos decir que el clima organizacional dentro de una empresa es muy importante, ya que al ser un aspecto independiente tiene mucha importancia frente a los demás aspectos como es la productividad de la empresa y el grato ambiente de trabajo.

Si los empleados perciben o sienten que existe un clima organizacional positivo dentro de su empresa, ellos se sentirán comprometidos y nacerá el sentimiento de pertenencia (identidad con la empresa) y así la productividad de la misma será mejor teniendo buenos resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

3.2.3. Tipos de clima organizacional.

Diferentes autores han propuesto varios tipos, analizaremos a dos, las cuales se consideran importantes para esta investigación. Uno de los autores con más relevancia es Likert quien según Brunet (1987) propuso los siguientes tipos:

✓ Tipo autoritario – explotador.

Este tipo de clima hace referencia a una organización de mandatos donde la parte más alta de la organización es la encargada de las decisiones y del planteamiento de los objetivos. Los empleados deben trabajar en un ambiente de amenazas y castigos donde pocas veces existen recompensas, no existe comunicación por parte de los empleados y los directivos.

✓ **Tipo autoritario - paternalista.**

Este tipo de clima se basa en una relación de amo y siervo, ya que existe confianza de los directivos con sus empleados condescendiente. La mayoría de las decisiones se toman en la cima de la organización pero algunas también se toman en la parte baja de la organización. Existe un tema de motivación pero va de acuerdo a castigos y recompensas, por lo que se dice que este tipo de organización juega mucho con las necesidades sociales de los empleados.

✓ **Tipo participativo – consultivo**

En este tipo de clima se maneja la confianza con sus empleados, las decisiones se toman en la cima de la organización pero también es permitido que los subordinados toman sus decisiones en los niveles más bajos de la organización. Existe buena comunicación, las recompensas y las pocas sanciones se utilizan para motivar a los empleados, para satisfacer sus necesidades de estima y sociales. Se presenta un ambiente de trabajo dinámico donde la administración se da por objetivos.

✓ **Tipo participativo – en grupo**

Existe una plena confianza con los empleados, las decisiones se toman en cada uno de los niveles de la organización independientemente, la comunicación se maneja de forma ascendente, descendente y lateral. La motivación es un factor importante por lo que se hace de manera participativa y de implicación por los objetivos, el rendimiento, la mejora de los métodos de trabajo y la evaluación de desempeño. En este tipo de clima los

empleados con los directivos trabajan en equipo para alcanzar los objetivos de la organización bajo una planificación estratégica.

Según Rousseau en 1988 propuso 4 tipos de clima organizacional el cual veremos a continuación.

✓ **Clima psicológico.**

Este tipo de clima se centra más en cómo ve un empleado el lugar donde realización sus labores dentro de la organización, es de forma independiente ya que cada trabajador puede tener un concepto diferente.

Según Chiang, Martin, y Nuñez, (2010) tiene la siguiente definición: “El clima psicológico ha sido definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo” (p. 47).

Como ya mencionamos anteriormente y analizando el concepto de los autores llegamos a la conclusión que el clima psicológico se basa en lo que pueda ver el trabajador de la organización en un momento dado

✓ **Clima agregado.**

Este tipo de clima hace referencia a la percepción que tienen los individuos dentro de la organización de un área determinada.

Según Gil y Alcover (2003) manifiestan que el clima agregado es “el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso” (p. 399).

Es decir la percepción que tiene cada uno de los individuos del lugar donde realizan sus labores de un departamento en específico el cual se agrupan y se maneja en conjunto, por lo que también esa percepción colectiva que se genera del departamento es muy diferente a los demás departamentos de la organización.

✓ **Clima colectivo.**

Este tipo de clima tiene una relación con la percepción que tienen los individuos del lugar donde trabajan con los diferentes factores situacionales de la organización. “Surge del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales.” (Lizarraga, 2016, parr. 1)

Es decir con cada situación que pueda ocurrir dentro de la organización todos los individuos generan una percepción similar sobre dicho suceso.

✓ **Clima laboral u organizacional.**

Este tipo de clima, toma una percepción más amplia que puede tener un individuo de la organización. Según Chiang et al. (2010) la define “como las descripciones individuales

del marco social o contextual del cual forma parte la persona” (p. 48).

Bajo este concepto Rousseau plantea algunos puntos importantes que debemos tener en cuenta dentro de este tipo de clima y son los siguientes:

“(1) resalta las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales, (2) pasando por las representaciones cognitivas e interpretaciones, donde son determinantes los factores individuales y, (3) hasta llegar a la idea de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación” (Chiang et al., 2010, p. 32).

Como uno de los puntos importantes de la investigación es muy importante ver las aportaciones sobre este tipo de clima las cuales servirán de apoyo para el desarrollo de la misma, lo cual viendo estos conceptos llegamos a la conclusión que este tipo de clima toma como percepción la de todos los trabajadores en conjunto.

3.2.4. Dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones o factores del clima organizacional son los puntos claves para poder estudiar este tema en todos sus aspectos.

“Para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el

ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.” (Conexion ESAN, 2015, parr. 1)

Las dimensiones de clima organizacional también llamadas características de una organización tienen una relación directa en el comportamiento de los trabajadores de una organización, que a su vez pueden ser medidas.

A continuación veremos algunas dimensiones propuestas por diferentes autores.

Litwin y Stinger propone nueve dimensiones y son las siguientes:

Tabla 4

Las 9 dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer

Estructura	Referente a la percepción de los trabajadores frente a las reglas, procedimientos, tramites que se ven envueltos en el desarrollo de las labores. Pone como temas fundamentales y puestos la burocracia con el trabajo libre.
Responsabilidad	Sentimiento que tienen los trabajadores a la hora de tomar una decisión dentro de la organización, es decir se genera el sentimiento de ser su propio jefe.
Recompensa	Es lo que la organización utiliza como un premio o castigo para sus empleados por las labores bien realizadas.
Desafío	Hace referencia al sentimiento que ejercen los trabajadores por los desafíos que pone la organización, mientras más desafíos tenga la organización más se logran los objetivos de la misma.
Relaciones	Es la percepción que tiene un trabajador frente a las relaciones sociales en el ambiente de trabajo de la organización, el trato de los jefes con los subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de ayuda por parte de los jefes que se genera en los trabajadores, es decir un apoyo mutuo entre los niveles superiores como inferiores.
Estándares	Percepción de los trabajadores sobre las normas de rendimiento propuesto por las organizaciones.
Conflictos	Es la percepción de los individuos frente a las opiniones discrepantes entre los directivos y subordinados, y por lo que no temen a enfrentarlos ni solucionarlo de manera conjunta.
Identidad	Es el sentimiento que se genera en un trabajador de pertenencia a la organización y es uno de los más importantes. Es uno de los más importantes ya que el trabajador puede compartir sus objetivos personales con su empresa.

Nota: La presente tabla nos muestra las nueve dimensiones propuesta por Litwin y Stinger con una pequeña explicación de cada una. Adaptado de "Organizational Climate" de G. Litwin , H. Stringer, Documento de Harvard University Press, Boston, 1998. Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla cada una de las dimensiones nos hablan de diferentes percepciones que puede tener un trabajador frente a diferentes situaciones que se presentan en la organización, por lo que el trabajador tiende a ser un eje principal en la organización.

Paso siguiente analizaremos las ocho dimensiones que propuso Likert en el siguiente cuadro:

Tabla 5

Las 8 dimensiones de Likert.

Métodos de mando	Forma como se utiliza el liderazgo para poder influenciar en los trabajadores
Naturaleza de las fuerzas de motivación	La forma como se motivan a los empleados mediante la aplicación de instrumentos y la respuesta a sus propias necesidades.
Naturaleza de los procesos de comunicación	La forma como se aplica los tipo de comunicación y su ejecución.
Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	La forma como se integran los subordinados con los directivos para poder fijar los objetivos de la organización.
Toma de decisiones	La forma como se reparte las funciones en la organización bajo decisiones que tienen que ser informadas.
Fijación de los objetivos o de las directrices	La forma como se plantean los objetivos generales de la organización y su despliegue.
Procesos de control	Ejercer el control en cada departamento de la organización.
Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Referente a la planificación estratégica y la forma como quiere que sea.

Nota: Dicha tabla nos muestra las ocho dimensiones que propuso Likert conceptualizadas. Adaptado de “El Clima de Trabajo en las Organizaciones” de L. Brunet, 2011, editorial Trillas, México. Elaboración propia.

Uno de los autores con más relevancia para esta investigación el cual centra todas las características del clima organizacional en los trabajadores de la organización y lo maneja de punto a punto, en cada uno de los aspectos que se involucra el trabajador dentro de la organización.

Según Brunet (1987) menciona otras 11 dimensiones propuestas por Pritchard y Karasick, las cuales las veremos en la siguiente tabla:

Tabla 6

Las 11 dimensiones de Clima Organizacional según Pritchard y Karasick.

Autonomía	Libertad que tiene un trabajador para tomar decisiones dentro de la organización y solucionar problemas.
Conflicto y cooperación	Hace referencia al apoyo que se ejerce entre los trabajadores y el apoyo que brinda la organización hacia sus trabajadores.
Relaciones sociales	Se basa en la relación social y de amistad de los trabajadores de la organización.
Estructura	Son las reglas y consignas de la organización a la hora de realizar alguna labor en específico.
Remuneración	Referente al salario de los trabajadores.
Rendimiento	Se basa en la relación de rendimiento con remuneración, es decir una buena remuneración para una labor bien hecha incluyendo las habilidades de quien las realiza.
Motivación	Apoyo a los diferentes aspectos de la motivación que se ejerce en la organización.
Estatus	Referente a las jerarquías de la organización y tiene que estar bien definidos dentro de la misma de los más altos a los mas bajos.
Flexibilidad e innovación	Capacidad de experimentar nuevas cosas, nuevas formas de hacer las labores de la organización de una manera más sencilla sin perder patrones.
Centralización en la toma de decisiones	Delegación de la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.
Apoyo	Este aspecto hace referencia netamente a los altos niveles jerárquicos y su apoyo total a los subordinados dentro y fuera de trabajo.

Nota: El presente cuadro nos muestra un análisis de las once dimensiones propuestas por Pritchard y Karasick. Adaptado de “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias” de L. Brunet, 1987, Editorial Trillas, México. Elaboración propia.

Como podemos ver las dimensiones que presenta el autor no solo se centra en el clima organizacional del trabajador sino también tiene la intervención de los niveles altos de la jerarquía

organizacional frente a los aspectos sociales y laborales de los trabajadores.

Más adelante con el tiempo nuevos autores han propuesto nuevos conceptos el cual definen las dimensiones del clima organizacional de una forma más enfocada y toman como base lo que ya se tiene en los libros.

Es por ello que Palma (2000) nos menciona 5 dimensiones que explicaremos a continuación:

- ✓ Involucramiento laboral: Referente al compromiso de los trabajadores con la misión, visión y valores de la empresa sintiéndose identificados con las mismas. Orgullo de pertenecer a la organización.
- ✓ Supervisión: Hace referencia netamente al seguimiento y valoración del trabajo que realiza un empleado por parte del jefe inmediato como así también al apoyo que le brinda para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Comunicación: Se centra más en la fluidez y claridad de la información que brinda la organización a sus empleados, como así también la interrelación vertical en la jerarquía organizacional.
- ✓ Condiciones laborales: Son las condiciones que brinda la organización a sus empleados ya sean materiales, económicos y sociales, el cual con esto podrán culminar sus tareas asignadas y se generara el sentimiento de estabilidad laboral
- ✓ Autorrealización: Hace referencia a la oportunidad de progresar dentro de la organización ya sea de forma

profesional como personal, el cual el empleado tiene un propósito dentro de la organización.

Sacando puntos clave en todas las dimensiones que se vieron anteriormente, para esta investigación solo se trabajara con las que nos brinda Sonia Palma que son autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, las cuales serán medidas con la misma escala que propuso (CL-SPC). Cabe resaltar que estas dimensiones engloban a las otras de una u otra manera el cual el fin es el mismo, la medición del clima organización dentro de la organización.

3.2.5. Importancia del clima organizacional.

Hoy en día el clima organizacional se ha convertido en un aspecto primordial dentro de la organización, ya que con este término se puede determinar qué organización tiene un buen ambiente para poder trabajar y también interfiere mucho en la productividad de la organización.

“El clima organizacional es la parte esencial de una organización, ya que éste es formado por las personas que integran dicha institución, por lo cual es de suma importancia que todos los integrantes de la organización comprendan su significado y la relevancia que éste tiene a la hora de realizar las diversas tareas laborales dentro de la empresa. Los empleados deben tener una noción clara de cómo se forma el clima organizacional, pues depende de ellos que se dé de manera correcta y positiva.” (Sosa, 2012, parr. 1)

Como podemos ver en el blogspot de Sosa, nos da conocer cuan importante es manejar un buen clima organizacional el día hoy, el cual la integran todos los trabajadores de la organización y

claro esta que depende de ellos para que se cree la armonia laboral dentro de la organización.

Lo que tambien se maneja en el clima organizacional es el grado de compromiso que tienen los empleados a la hora de realizar sus labores.

“Es bien sabido que existe una alta correlación positiva entre el compromiso organizacional de los empleados y el clima organizacional. Las personas que están en contextos organizacionales con un buen clima laboral son más propensas a estar altamente comprometidas con la organización, y por ende a realizar esfuerzos extras para seguir siendo parte de la organización.” (Olimpia, 2015, parr 1).

Como podemos ver el clima organizacional ya no se basa solo en factores como las remuneraciones, en los conflictos, en la toma de decisiones o en las relaciones de comunicación, sino tambien entra a tallar el compromiso de un trabajador frente a su labor en la organización y el sentimiento de pertenencia a la misma, que en otras palabras tiene el título de *engagement laboral*, que es el fin del buen desarrollo del clima organizacional.

3.2.6. Estresores organizacionales

Es muy importante tocar este punto ya que nos permite saber que puntos realmente afectan al clima organizacional de la organización. Como su nombre lo indica hace referencia al estrés, es decir a la generación del estrés de los empleados dentro de la organización.

Según Del Prado (2014) menciones los siguientes estresores:

- ✓ Iluminación: Es un estresor ya que principalmente afecta a la efectividad visual de los empleados frente a sus tareas.
- ✓ Carga mental: Este estresor hace referencia a la carga de energía excesiva a la hora realizar las tareas en la organización.
- ✓ Jornada de trabajo: Es un causante principal del estrés organizacional ya que el empleado tiene demasiado desgaste físico y/o mental y no tiene el tiempo suficiente para recuperarse o descansar.
- ✓ Promoción y desarrollo profesional: Es un factor muy influyente en el empleado, ya que si dentro de la organización el poder ascender tiene muchas barreras va generar ansiedad y frustración.

Todos estos estresores son los principales causantes del deterioro del clima organizacional en la actualidad de la mayoría de las organizaciones, el cual si llegamos a experimentar algunas de ellas será muy difícil que la organización llegue a tener el éxito organizacional.

3.2.7. La motivación

La motivación es uno de los aspectos importantes dentro del clima organizacional es por ello que a continuación veremos algunos conceptos.

Según Santrock (2002) define motivación como “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y

sostenido”(p. 432), es por ello que dentro de la organización se tiene que manejar la motivación de manera muy agresiva para que el éxito organizacional se pueda lograr.

Otro concepto muy importante es de Biosquerra (2000) que dice:

“La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas” (p. 165).

Como ya mencionamos anteriormente la motivación se basa principalmente y tiene un solo propósito que es el cumplimiento de las metas, es por ello que dentro de la organización es muy importante motivar a los empleados porque es el nexo entre el clima organizacional y el engagement laboral.

3.2.8. Teorías de la motivación

Existen varias teorías de la motivación, por ahora tocaremos tres que son de vital importancia para hablar del clima organizacional ya que dichas teorías hacen referencia a la administración de personal. Una teoría denominada las necesidades de Maslow ya lo vimos anteriormente lo cual en este punto no la tocaremos.

- **Teoría del factor dual de Herzberg**

Frederick Herzberg es uno de los hombres más importantes e influyentes dentro de la administración de empresas, dentro de su teoría nos habla de la motivación que tienen los empleados para trabajar.

Según Roussel (2000) nos dice que “la teoria bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral” (p. 6).

Dentro de esta teoría se plantean dos factores los de higiene y los motivadores. Según Herzberg (1971) menciona:

“Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa” (p.153)

Analizando estos factores nos llevan a la conclusión de que si dentro de la organización los factores de higiene no son los adecuados los empleados no tendrán una satisfacción laboral, pero si se trabaja y se mejoran esos factores de higiene los empleados alcanzaran la satisfacción laboral y por consiguiente se activaran los factores de desarrollo.

- **Teoría X y Teoria Y de McGregor**

Esta teoría habla precisamente de la persona en sí, de los empleados y la forma como se desenvuelven dentro de la orgnización a la hora de realizar sus tareas.

Según Lopez (2001) nos dice:

“McGregor en su obra El lado humano de las organizaciones, describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar” (parr. 1).

Explicando mas esta afirmación la Teoría X hace referencia al desapego que tienen los empleados frente al trabajo, tienen poca ambición y nos les gusta tener responsabilidades. Mientras tanto en la Teoría Y indica que los empleados pueden trabajar por si solos, si que sean controlados o dirigidos, ya que estos buscan objetivos y se basan mas en sus motivaciones personales como tener desarrollo profesional tanto como personal como laboral.

3.2.9. Proceso de la motivación

El proceso de la motivación engloba diversos factores que influyen directamente en la búsqueda de una meta, en este caso del objetivo organizacional que busca el empleado, el cual genera una satisfacción del estímulo.

Según Deckers (2001) ha propuesto un esquema de tres momentos el cual establece este proceso:

- ✓ La *elección del objetivo* que hace referencia a la meta del empleado, el cual elige que el motivo que va a satisfacer y

cual sera la meta; esta elección va a depender netamente de la importancia para el empleado para que así pueda poner toda su esfuerzo para conseguirlo.

- ✓ En el *dinamismo conductual* va depender netamente de todas las actividades que va a tener que realizar para conseguir ese objetivo, dentro de esta se tiene varios factores como la intensidad de esa conducta, la frecuencia de cuantas veces lo va intentar y la duración de la satisfacción. Este componente es el nexo entre el objetivo y la satisfacción.
- ✓ La *finalización y el control de la acción* hace referencia al análisis de resultados, si las conductas que se llevaron a cabo por parte del empleado llegaron a conseguir la meta o no, si en caso llegaron a conseguir el objetivo nace la conducta consumatoria que significa la finalización del proceso motivacional.

3.2.10. La actitud

Las actitudes no solo explican la conducta de los empleados, sino también ayudan a cambiar la conducta humana. Según Davis y Newstrom (1999) indican:

“Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas, así como una ventana enmarca nuestra visión hacia dentro o fuera de un edificio”.(p. 275)

Según Kreitner y Kinicki (1997) la definen como “un prejuicio aprendido a responder de una manera consistentemente favorable

o desfavorable en relación a un objeto dado. Se refiere a la conducta dirigida a objetos, personas o situaciones específicas”. (p. 104).

Concluiremos con que la actitud es la predisposición para realizar alguna actividad de manera favorable y con compromiso a la hora de realizarla.

3.2.11. Componentes de la actitud

Los componenes de la actitud son tres. Rodriguez (1991) la define de la siguiente manera:

- ✓ El componente cognitivo hace referencia a las creencias del objeto, es decir toda la información que se tiene sobre ese objeto. Cabe resaltar que los objetos que no se conocen no generan actitudes.
- ✓ El componente afectivo hace referencia a un sentimiento ya se en contra o favor del mismo objeto, es decir se cree o se opina. Es el componente mas importante de la actitud.
- ✓ El componente conductual hace referencia a la reacción frente al objeto, es decir a la actividad en sí.

3.2.12. Teoría de la disonancia cognitiva

Según Festinger (1957) la define como las cosas que una persona sabe de si misma, por el entorno y su comportamiento, es decir es una situacion que dos percepciones o mas estan en desacuerdo entre sí. Esta disonancia como indica el autor es un factor de motivación, y varia de acuerdo al grado de importancia para la persona basado en su creencia, conocimiento o actitud sobre ella para poder resolverla.

3.2.13. Actitud y satisfacción en el trabajo

La actitud juega un papel importante dentro de la satisfacción en el trabajo, ya que como mencionamos anteriormente la actitud hace referencia a la capacidad que tiene un empleado para realizar alguna tarea que se le asigne, al lograr dicha tarea encontrará la satisfacción laboral, el cual dentro de este proceso interviene factores como la motivación, el propósito de la acción y la meta.

Según Blum (1976) como se citó en Loitegui (1990) nos dice que los conceptos de actitud con satisfacción están interrelacionados mediante una actitud laboral que hace referencia al cómo se siente un trabajador con su trabajo y a la satisfacción laboral que hace referencia al resultado final de la agrupación de actitudes que tiene el trabajador frente a sus tareas.

3.3. Engagement laboral

3.3.1. Definición

Recientemente la palabra engagement laboral ha ido tomando importancia dentro de las organizaciones, donde algunos la definen como el estado de ánimo de un empleado a la hora de hacer sus labores, el cual resulta de un trabajo directo del clima organizacional para mejorar la productividad y el ambiente de trabajo.

Esto tiene mucha implicancia en la administración, ya que al ser un efecto del buen desarrollo del clima organizacional se convierte en un punto valioso a la hora de hablar del mismo. Por lo que será el punto más importante a analizar en esta investigación.

Para tener una idea clara de lo que significa analizaremos algunos conceptos:

Según Kahn (1990) la define como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles” (pp. 692-724), es decir las personas ponen alma corazón y vida a la hora de hacer sus labores, le ponen todo de sí; es ahí donde se genera el sentido de compromiso.

Según Schaufeli y Bakker (2010) es “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (pp. 10-24); lo cual podríamos decir que es la percepción positiva de un empleado frente a su trabajo, dichos autores resaltan tres características muy importantes que las analizaremos más adelante.

Según Leiter y Maslach (1998) la define como “un estado energético de implicación con las actividades con las que cumplen personalmente y mejoran el sentido de eficacia profesional” (pp. 347-357), estos autores manejan dicho concepto partiendo de lo opuesto que es el burnout (estar quemado por el trabajo).

Para tener un pequeño alcance de lo que significa el síndrome de burnout Maslach y Jackson (1972) la definen como:

“Un síndrome de agotamiento emocional y de cinismo que ocurre con frecuencia en los individuos que trabajan hacia personas, y que dedican mucho tiempo a las relaciones personales de carácter confidencial con esas personas bajo condiciones crónicas de estrés y de tensión”. (pp. 59-62)

Según los autores como ya mencionamos anteriormente el engagement lo manejan como una oposición al síndrome de burnout en cada una de sus dimensiones, lo cual lo vamos analizar más adelante a pocos rasgos ya que no es un fin principal en la

investigación pero tiene mucha importancia en lo que es el engagement laboral.

Como podemos ver es un tema actual que tiene gran relevancia en lo que es la organización de empresas, la mayoría de autores toma el engagement laboral como un estado emocional y afectivo que tiene un empleado a la hora de realizar sus labores, es decir el compromiso que tiene para con la empresa tomando como punto de partida el estado afectivo y el compromiso; es por ello que proponen tres grandes dimensiones que son el vigor, dedicación y absorción.

3.3.2. Dimensiones del engagement laboral.

Para poder entender un poco más de lo que es el engagement laboral debemos analizar cada una de sus dimensiones ya que son de mucha importancia y nos ayudara a medir si un empleado esta engaged.

Según Schaufelli y Bakker (2003) menciona lo siguiente:

- ✓ Vigor: Voluntad de poner todo el esfuerzo a las labores del trabajo y tener la capacidad de seguir adelante a pesar de los obstáculos que se le puedan presentar.
- ✓ Dedicación: Hace referencia a la entrega plenamente a la actividad laboral de la empresa, generando entusiasmo y sentirse inspirado a la hora de realizar las tareas.
- ✓ Absorción: Capacidad total de concentración durante la actividad laboral, generando así la sensación de que la hora pasa totalmente rápida y negándose a renunciar a sus labores, es decir dejar de hacerlas.

Todas estas dimensiones ayudan a determinar el engagement en una organización, es decir si todos los empleados manejan estas dimensiones son considerados empleados engaged capaces de cumplir tareas por su propia voluntad, tener la iniciativa de cumplirlas (las ganas de hacerlo), y si en algún momento de la tarea sienten fatiga lo toman como un aspecto de la buena labor que están desarrollando.

En la actualidad dicho tema se ha vuelto un gran punto de estudio en todas las organizaciones, y para poder medirlo se implementaron diferentes cuestionarios pero el más importante es el “Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma y Bakker, 2002, pp 71-92).

3.3.3. Teorías del engagement laboral.

Las teorías del engagement actualmente no han sido bien definidas ya que es un tema que recientemente ha comenzado a tener importancia dentro de las organizaciones.

“Es difícil que pueda ser explicado por una teoría concreta. En este sentido, las teorías psicológicas intentan identificar un número limitado de elementos cruciales que puedan explicar el fenómeno bajo estudio. En otras palabras, las teorías de alguna forma no ajustan del todo bien para explicarlo en toda su amplitud” (Salanova y Schaufeli, 2009, p. 130).

Como ya hemos visto todavía no se han propuesto teorías que puedan explicar este tipo de comportamiento que tienen los trabajadores de una organización, pero viendo varios documentos informativos sobre el tema solo se dieron dos tipos de modelos que llegan a explicar el engagement laboral y son los siguientes.

- **Modelo DRL de Bakker y Demerouti.**

Tambien llamado *Modelo de Demandas y Recursos Laborales*, este tipo de teoria se basa en dos fundamentos básicos centradas en la motivación de los trabajadores dentro de la organización que son el mismo engagement *el buen estado del trabajador* y el burnout *el mal estado del trabajador*, “ambos están negativamente relacionados entre sí, y además, teniendo en cuenta lo positivo y lo negativo de la realidad podremos expresarla en forma más fidedigna” (Salanova y Shaufeli, 2009, p. 132).

Dentro de este modelo se plantean algunos elementos que guardan relacion entre ellos y son los siguientes divididos en dos grupos. Se encuentra el proceso de deterioro de la salud que lo componen las demandas laborales, burnout y resultados organizacionales negativos, luego esta el proceso motivacional que lo componen recursos laborales, engagement y resultados organizacionales positivos.

Tabla 7
Modelo DRL

PROCESO DE DETERIORO DE LA SALUD

Demandas laborales	Burnout	Resultados organizacionales negativos
--------------------	---------	---------------------------------------

PROCESO MOTIVACIONAL

Recursos laborales	Engagement	Resultados organizacionales positivos
--------------------	------------	---------------------------------------

Nota: La presente figura nos muestra el Modelo de Demandas y Recursos Laborales propuesto por Bakker y Demerouti, el cual los divide en dos grupos cada uno con sus respectivos elementos. Adaptado de "El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión" de M. Salanova y W. Schaufeli, 2009, España, Alianza Editorial S.A. (p. 132). Elaboración propia.

Para explicar un poco mas a fondo este modelo y sus elementos tenemos que relacionar los componentes de cada grupo.

- ✓ Según Salanova y Schaufeli (2009) menciona que “cuando los empleados se enfrentan con altas demandas laborales -incluyendo bajos recursos- por lo general incrementan sus esfuerzos al máximo con el fin de acomodarse a las altas demandas ambientales” (p. 136), por lo que se encuentra en un deterioro de la salud.

Al existir altas demandas laborales como son los esfuerzos propios de los trabajadores ya sean fisicos o mentales que ponen hacia el tipo de trabajo que tienen dentro de la organización comienzan a sentir desgaste, que en otras palabras se denomina estrés ya que

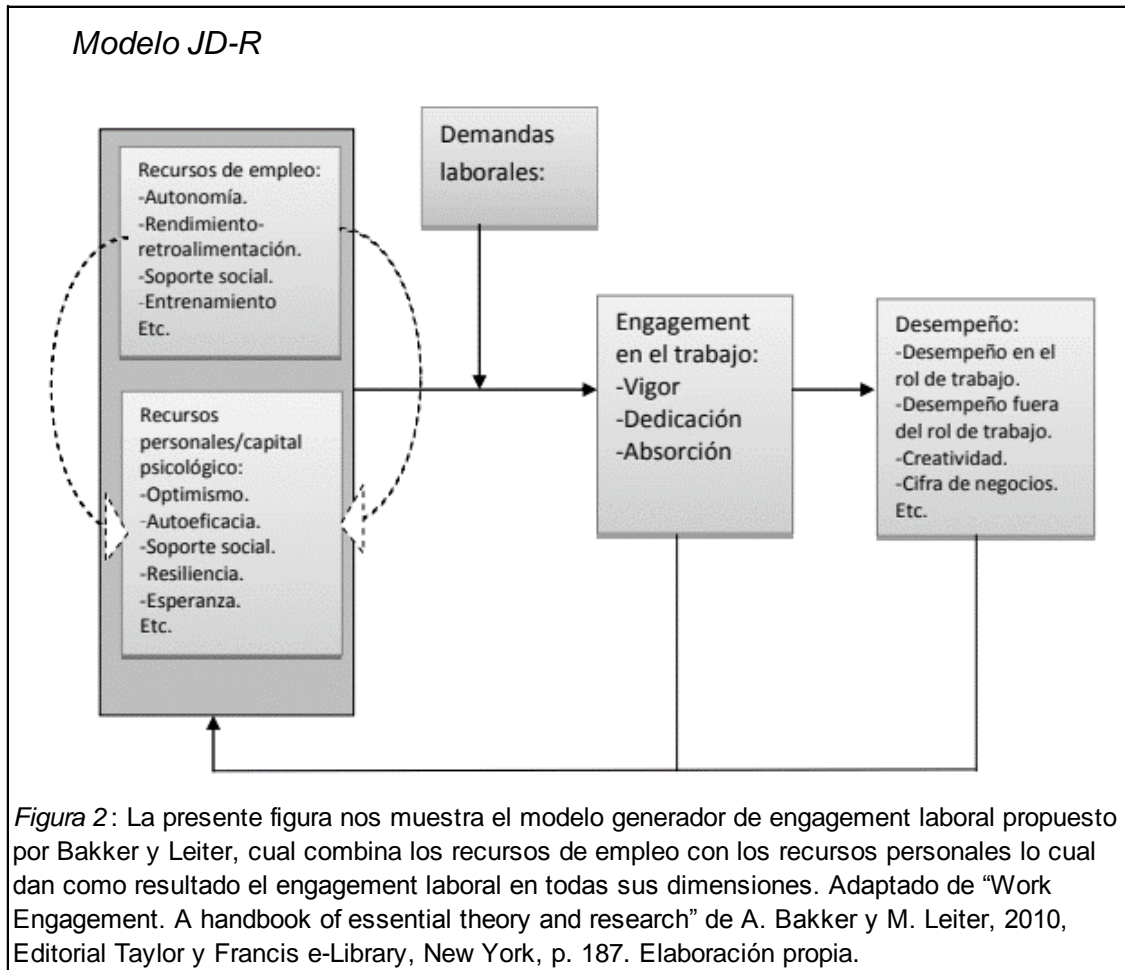
las condiciones laborales del trabajo no son buenas para su desarrollo y por lo tanto esto genera resultados organizacionales negativos y burnout en los trabajadores.

- ✓ Con relación al grupo del proceso motivacional se dice que dentro de la organización los trabajadores hacen uso de los recursos laborales que son “aquellas características físicas, psicológicas u organizacionales del trabajo” (Salanova y Shaufeli, 2009, p. 135), con estos recursos los empleados comienzan a desarrollar sus tareas. Estos recursos laborales intervienen mucho en la organización ya que son consideremos aspectos motivacionales, como son las recompensas, grato ambiente de trabajo, promoción del empleado entre otros; por lo que se convierte en un factor muy importante a la hora de enfrentar las altas demandas laborales por lo que se genera engagement, ganas de seguir trabajando y por consiguiente resultados organizacionales positivos.

Este modelo resalta la importancia del engagement laboral para el desarrollo de una organización en todos sus aspectos, y mas aun se puede ver la importancia que tienen los trabajadores porque ellos representan el recurso primordial para la eficiencia organizacional, es decir si ellos se sienten bien la organización tambien lo estará.

- **Modelo JD-R de Bakker y Leiter.**

Este modelo habla mucho de los recursos de empleo que ofrece la organización y los recursos personales que tienen los empleados, la integración de estos dos recursos generan el engagement laboral.



Según Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) en un experimento que desarrollaron a los trabajadores de un call center aplicando este modelo, llegaron a la conclusion que las altas demandas laborales como son los problemas tecnicos del material del trabajo, la misma presión del trabajo y las exigencias emocionales eran los causantes del deterioro de la salud, pero por otra parte se mencionó que los

recursos laborales con el apoyo social, el feedback y los controles de tiempo de trabajo fueron satisfactorios para lograr y generar engagement en sus trabajadores.

Es por ello que dicho modelo explica que para poder afrontar las altas demandas laborales se necesitan tanto los recursos que ofrece la organización como también los recursos de los propios empleados, combinando estos dos factores se puede lograr el engagement en todas sus dimensiones y por consiguiente generar un buen desempeño en su rendimiento.

Con estos dos modelos podemos concluir que si se maneja bien los recursos laborales como los recursos personales que representan al clima organizacional se puede afrontar las altas demandas laborales propias de una organización, para que así se genere engagement en los trabajadores y por supuesto eficiencia organizacional como es rentabilidad.

3.3.4. El engagement y el desarrollo organizacional

Según Vasquez (2017) menciona lo siguiente:

“Se hace entonces fundamental que las organizaciones se esfuercen por generar las condiciones propicias para que los trabajadores desarrollen cada vez niveles de Engagement que se vean reflejados de manera positiva su bienestar y como consecuencia en los resultados organizacionales, pues la única manera de lograrlos es a través del talento humano.” (parr. 1).

Como podemos ver la influencia del engagement con el desarrollo organizacional hoy en día es de suma importancia para lograr grandes objetivos dentro de la empresa. Las actitudes positivas que tienen los empleados para realizar sus tareas genera proactividad, compromiso laboral y organizacional, esto hace que el desarrollo organizacional sea efectivo generando en los empleados motivación para adquirir nuevas tareas y se enfrenten a nuevos retos.

3.3.5. La eficacia como motor del engagement laboral

Según Salanova, Bresó, y Schaufeli (2005) menciona que el engagement laboral es una conducta motivada y que nace de los altos niveles de autoeficacia que tienen los empleados. Esto quiere decir que la eficacia genera un sentimiento de persistencia, es decir las ganas de cumplir las metas de la organización a como dé lugar, en otras palabras una automotivación por parte de los empleados.

Tomando como referencia la eficacia como el motor principal para generar engagement laboral, Martínez y Salanova (2006) nos dice que la eficacia ayuda a superar los estresores laborales y sus consecuencias. Los empleados que manejan una autoeficacia alta son capaces de superar estos estresores y manejan un sentimiento de superación, de desarrollo de competencias y se esfuerzan para lograr los objetivos de la organización, todo esto mediante su esfuerzo convirtiéndose en empleados engaged.

3.3.6. El síndrome de Burnout

Podemos describir el burnout como estar quemado en términos generales, pero hablando propiamente de todo el síndrome hace referencia a fatiga en el trabajo.

Según Díaz y Gomez (2016) nos dice:

“El síndrome de burnout es un fenómeno que empezó a ser investigado solo hasta principios de los años 70. Para esa época, se inició una profunda transformación del mundo del trabajo, debido principalmente al desarrollo de las nuevas tecnologías, cambios organizacionales y gerenciales, la precarización del trabajo, el aumento del desempleo –en parte a raíz de la automatización–; la intensificación de la explotación de los trabajadores mediante nuevos procesos de trabajo más flexibles que requieren un mayor grado de especialización, entre otros aspectos.” (pp. 114-115)

Por este tipo de circunstancias el ambiente laboral de los trabajadores no era el óptimo a consecuencias de esos cambios, por lo que su calidad de vida se iba deteriorando, aumentaba el estrés, el aburrimiento, y la alta rotación de personal perjudicaban a la organización y a los trabajadores.

A partir de los años 70 diferentes autores comenzaron a definir este síndrome, a continuación veremos algunos de ellos.

Según Maslach y Jackson (1981) la definen como el comportamiento inadecuado por parte de un trabajador a la hora de afrontar el estrés laboral crónico, que tiene rasgos como el agotamiento emocional y disminución del desempeño personal. Es decir se genera el desgano por realizar las tareas organizacionales.

Según Starrin, Larsson y Styborn (1990) nos dice que a partir de la definición de Maslach y Jackson en 1981, este síndrome es tridimensional, cada dimensión maneja un significado diferente que veremos a continuación:

- ✓ El agotamiento emocional se presente como un desgaste físico por parte de los empleados y por decrecimiento de los recursos emocionales.
- ✓ La despersonalización hace referencia a actitudes negativas frente al trabajo que se esta realizando, respuestas cinicas por parte de los empleados hacia la organización.
- ✓ La baja realización personal es netamente la evaluacion negativa que realiza el empleado sobre su trabajo, ellos sustentan que no cumplieron los objetivos de la organización porque no hay un buen clima oganizacional.

Según Smith Watsein y Wuehler (1986) menciona que este síndrome son síntomas, conductas y actitudes negativas propias de un empleado afectado.

Según Freudenberger (1980) la define como el estado de fatiga que tiene un empleado; muestra de frustración debido a un modo de trabajo malo que no espera una recompensa deseada.

Según Edelwich y Brodsky (1980) lo plantea como la pérdida del idealismo, la pérdida de energía por parte de los empleados a la hora de realizar un trabajo y esto se debe a las malas condiciones de trabajo. Estos autores plantean un ciclo que empieza por el entusiasmo, luego sigue el estancamiento, a consecuencia de ellos nace el frustramiento que por último genera la apatía, síntoma final de este síndrome frente a las labores organizacionales.

Como vemos en estos conceptos nos hablan de percepciones negativas que tiene un empleado, características desfavorables

por parte de ellos que afectan directamente a la eficiencia organizacional; esto netamente se debe a las mismas condiciones de trabajo que tiene la organización, es decir a consecuencia de un mal clima organizacional dentro de la organización va a generar que todos sus empleados sean afectados por este síndrome que es perjudicial.

Hablar de este síndrome es muy importante, ya que a partir de ello nace el concepto de engagement laboral que es lo opuesto, es por ello que también analizaremos sus dimensiones como parte para entender mejor este concepto.

- **Dimensiones del síndrome de burnout**

Este síndrome se basa en tres dimensiones, analizaremos cada uno de ellos con ayuda de algunos autores.

- ✓ Agotamiento emocional.

Como se mencionó, es un desgaste físico por parte de los empleados y por decrecimiento de los recursos emocionales, lo vamos profundizar con la propuesta de algunos autores.

Según Montoya y Moreno (2012) nos dice que este agotamiento emocional se da a razón de un fastidio que se genera por las interacciones de los empleados con sus clientes o tareas. Por lo que da como resultado un desgaste en los recursos emocionales de los empleados y así las ganas que tienen de trabajar se vuelven nulas.

✓ Despersonalización o cinismo.

Como se mencionó, son las actitudes negativas frente al trabajo que se está realizando, respuestas cínicas por parte de los empleados hacia la organización. Ahora nos apoyaremos con algunos autores.

Según Tello (2010) no dice que este tipo de actitudes que presenta el empleado se basa netamente en la irritabilidad y la desmotivación laboral, por lo que no solo se distancia de las actividades laborales sino también de los compañeros a razón de la frustración y su actitud negativa.

✓ Realización personal.

Como se mencionó es netamente la evaluación negativa que realiza el empleado sobre su trabajo, ellos sustentan que no cumplieron los objetivos de la organización porque no hay un buen clima organizacional.

Según Maslach (2009) indica que cada empleado comienza a presentar incompetencia laboral, bajo desarrollo profesional, el empleado se siente inútil, un autoconcepto negativo; también indica que este tipo de dimensión llega a chocar con las relaciones familiares por lo que se genera un abandono a las actividades familiares, sociales y recreativas.

- **Síntomas del síndrome de Burnout.**

Los síntomas de este síndrome vienen relacionados con sus dimensiones, según Freudenberg y Richelson (1980) citado por Quinceno y Vinaccia (2007) menciona síntomas como fatiga crónica, insomnio, enfermedades virales, dolores en la mayoría de articulaciones, dolores de cabeza, hipertensión, alteraciones respiratorias, náuseas, cansancio.

- **Estrategias de afrontamiento del síndrome de Burnout.**

Según Socha (2016) nos indica que para poder afrontar el síndrome es muy importante tomar estas medidas:

- ✓ Priorizar las tareas
- ✓ Tener una buena alimentación
- ✓ Tener espacios de ocio
- ✓ Realizar ejercicios
- ✓ No exigirse en el trabajo
- ✓ Reducir el consumo de alcohol y café
- ✓ Dormir las horas adecuadas
- ✓ Reforzar la autoestima

3.3.7. Del síndrome de Burnout al engagement

En el desarrollo de los puntos tanto del síndrome de burnout como del engagement laboral hemos visto que son polos totalmente opuestos, pero si existe un nexo el cual va de uno al otro. Este gran cambio que se puede dar es de suma importancia para las organizaciones hoy en día, ya que da solución a este síndrome cambiándolo a engagement.

Se han realizado varios estudios donde mencionan que el feedback es la principal herramienta para el cambio en las organizaciones afectadas considerándolo como una nueva perspectiva.

3.3.8. Empleado engaged

Este término se considera como los términos del futuro para lograr la productividad en la organización. Básicamente es una característica de cada uno de nuestros trabajadores que se logra gracias al buen manejo del clima organizacional.

Según Jodar (2014) no dice que:

“El concepto de employee engagement vincula la psicología de cada empleado como individuo, su interrelación con su equipo habitual, la conexión con otros departamentos como parte de una empresa, y la alineación en la estrategia y valores corporativos. Todo ello es lo que podríamos traducir de forma algo literal e imperfecta como la fidelización, alineación, retención y motivación del empleado.” (parr. 1)

Es importante saber como es un empleado engaged y como menciona el autor es una fidelización con la empresa por parte del empleado. Describiéndolo de una forma mas concreta podríamos

definirlo como “compromiso emocional o conexión que tienen los empleados con su compañía” (Praxis, 2015, parr. 1).

Para que una organización pueda lograr que sus empleados esten engaged Billie (2017) plantea algunos metodos:

- Contratar a las personas adecuadas, es decir contratar a personas que tengan actitud, capaces de solucionar problemas, con muchas ganas de aprender.
- Generar la libertad para innovar y crear hacia los empelados, permitir a los empleados de la organización poder plantear propuestas de mejora, desarrollar su creatividad, y a la vez ser participes de la misma.
- Uno y mas importante es que lo hagas participes de los proyectos, esto permite que los empleados se sientan involucrados con la organización, brindales informacion sobre los procesos de la organización y si hay algun cambio comunicarles, mantener una buena comunicación un dialogo fluido entre subordinados y empleados.
- La formacion continua es uno de los aspectos que permiten el desarrollo personal y profesional de los empleados, brindar soporte sobre nuevos metodos para el desarrollo de las labores asi como la capacitación constante hace que los empleados se sientan importantes.

Según Gonzalez (2015) plantea 8 pasos para tener empleados engaged el cual lo veremos en la siguiente figura:

Ocho pasos para lograr empleados engaged.



Figura 3: La figura muestra ocho pasos básicos para lograr que los empleados estén engaged, es decir comprometidos con su trabajo dentro de la organización. Adaptado de “La importancia del engagement en el trabajo” de M.R. Gonzalez, 2015. Blog de PRS empresa Saludable, <http://www.prsformacion.com/la-importancia-del-engagement-en-el-trabajo/>. Elaboración propia.

Como podemos observar todas estos metodos para el desarrollo de los empleados engaged tienen un a gran relacion con el manejo del clima organizacional es por ello que llegamos a la conclusion para esta investigacion que el engagement laboral depende mucho del manejo del clima organizacional.

3.3.9. Importancia del engagment laboral.

Hoy en dia el engagement laboral se ha vuelto uno de los factores claves para lograr la rentabilidad de la organización, trabajar de la mejor forma el clima organizacional para lo lograr un buen engagement laboral es la clave del éxito en las organizaciones.

“En los ambientes de trabajo de hoy, se requiere algo más que recibir un cheque por los servicios ofrecidos. Los empleados esperan más. El compromiso no tiene que ver

con el dinero, sino con lo que la gente siente de su lugar de trabajo.” (Los recursos humanos, 2012, parr. 1)

Como podemos ver no solo es un tema salarial, sino que tambien la organización tiene que buscar el compromiso del empleado, que se ponga la camiseta para que el mismo se sienta como en su casa y desarrolle sus labores de manera armoniosa, con ganas de hacerlo, con motivacion, con sentimiento de pertenencia y permanencia.

Si dentro de una organización se puede llegar a generar un buen engagement laboral a consecuencia de un buen manejo de clima organizacional se va a generar buenos beneficios para la organización tanto financieros como humanos. Según Cristancho (2017) nos menciona los siguientes beneficios:

- ✓ Se genera satisfacción de los empleados lo cual se crea una buena conexión con la organización y por consiguiente ellos se sienten dispuestos a desarrollar mas trabajo con calidad.
- ✓ Existe una menor rotacion del personal, el cual para la empresa disminuye los costos de dicho proceso y mejora la estabilidad de los procesos.
- ✓ Reduce el absentismo, es decir todos los empleados acuden a su centro de labores motivados, con muchas ganas de trabajar porque se sienten parte importante de la organización y temen a que generen alguna decepción.
- ✓ Se incrementa la productividad a causa de que los empleados estan totalmente conectados con los

objetivos y con su equipo de trabajo, ellos presentan mayor dedicación y esfuerzo para hacer sus tareas.

- ✓ Se da un aumento en la lealtad de los empleados con la organización, sentido de pertenencia y consiguiente se sienten representantes de la organización.
- ✓ Mejora la rentabilidad, ya que se mejora en la calidad del trabajo por lo que los clientes se sienten a gusto por el producto o servicio que se brindó y se genera la fidelidad.

Todos estos beneficios son primordiales para la organización ya que afectan directamente en el logro de los objetivos tanto generales como específicos. Si todas las organizaciones toman en cuenta que el *engagement* laboral es uno de los factores primordiales para la rentabilidad es más que seguro que crecerán.

“El *engagement* es además colectivo y social y se encuentra muy ligado al desarrollo organizacional, en interacción constante en el tiempo mediante relaciones recíprocas y generación de espirales de ganancias tanto para el empleado (que se siente más motivado, *engaged* y feliz), como para la organización (que se siente más productiva y eficaz en sus relaciones internas y externas con su ambiente)” (Beatriz, 2013, parr. 1)

Para concluir podemos ver que en el siglo XXI el tema de *engagement* laboral se ha convertido en uno de los más valiosos para las organizaciones, ya que es un generador de buenos resultados. Se entiende que es un comportamiento básicamente del empleado, pero es un tema que va ligado con la administración y el clima organizacional, es por ello que el fin de esta investigación

es analizar la relacion entre el clima organización y el engagement laboral.

Un empleado contento y comprometido dentro de la organización es mas productivo. Un empleado que se siente motivado no es capaz de parar.

3.4. Entidad bancaria

La entidad bancaria, la cual es obejeto de estudio de la presente investigación, sera denominada como *entidad bancaria* de aquí en adelante.

3.4.1. Historia.

Un 9 de Abril de 1889 comienza a desarrollar sus actividades no con el nombre real de la entidad bancaria, sino como Banco Italiano el cual lo mantuvo durante 52 años por lo que el 1 de Febrero de 1942 se sustituyó el nombre por la que todos conocemos actualmente denominada entidad bancaria.

Durante los primeros años El banco Italiano considerado uno de los primeros del país, comenzó a crecer de manera eficiente ya que obtuvo los mejores resultados en todo el país. Más adelante su propósito no solo se centró en lo nacional, sino que también comenzó a crecer internacionalmente aperturando oficinas en Nassau y en Nueva York; a consecuencia del crecimiento de las actividades se instaló una sede central del banco en el distrito de la Molina-Lima, un edificio que hoy en día no puede dejar desapercibido.

Más adelante en 1988 se estableció una red nacional de teleproceso lo cual conectaba todas las oficinas de todo el Perú hacia una central localizada en Lima. Lo que también se dio fue la

apertura de una libreta de ahorro nacional para todos nuestros clientes, por lo que para mejorar el servicio se instaló una red de cajeros en la mayoría de oficinas.

Al pasar los años el banco nunca dejó de trabajar, “en 1993 se adquirió el Banco Popular de Bolivia, que hoy lo conocemos como Banco de Crédito de Bolivia” (Banco de Credito del Peru, 2017, parr. 1).

Mas adelante segun el “Banco de Credito del Peru” (2010) se comienzan a crear productos internos para fines positivos de los clientes como son el caso de Credifondo que se dedica a la administracion de fondos mutuos, asi tambien como el Credileasing empresa destinada a la promocion de arrendamiento financiero.

Al pasar los años entre 1980 y 2010, “Banco de Credito del Peru” (2014) menciona que se implementaron mucho mas productos con enfoque hacia los clientes, como la creación de la primera tarjeta de debito que hoy en dia la conocemos como la CREDIMAS BCP, como tambien las tarjetas de credito Credibank y la Tarjeta Visa internacional; con estos dos productos permitia a las personas no portar dinero en efectivo, es decir estos “plasticos” lo reemplazaban y funcionaba de igual a la hora de adquirir productos en los establecimientos. Asi mas adelante fue el primer banco en implementar los canales digitales como hoy en dia la conocemos como banca por internet; tambien se instalo el primer banco corresponsal, nosotros lo conocemos como Agente BCP, el primero fue en el distrito de Mala en una bodega.

En el 2014 se adquirio MiBanco, una empresa que era lider en todo lo que es el financiamiento de la pequeña y mediana empresa.

Actualmente según el “Banco de Credito del Peru” (2017) la entidad bancaria cuenta con 375 agencias a nivel nacional, mas de 1800 cajeros y mas de 5600 Agentes BCP.

Tiene como propósito estar siempre con el cliente alentandolo y transformando sus planes en realidad con una nueva iniciativa llamada SAMAY, termino que en quechua significa ALMA, para que asi siga construyendo su historia de desarrollo y superacion.

Dentro de esta nueva iniciativa SAMAY nacen 6 principios para sus empleados los cuales mencionaremos acontinuación:

- ✓ Clientes céntricos
- ✓ Potenciamos tu mejor tú
- ✓ Sumamos para multiplicar
- ✓ Mínimos, damos lo máximo
- ✓ Emprendemos y aprendemos
- ✓ Seguros y derechos

3.4.2. Visión y misión

La entidad bancaria no maneja una visión y misión en esos términos sino la maneja de forma como propósito y aspiración la cual la veremos a continuación.

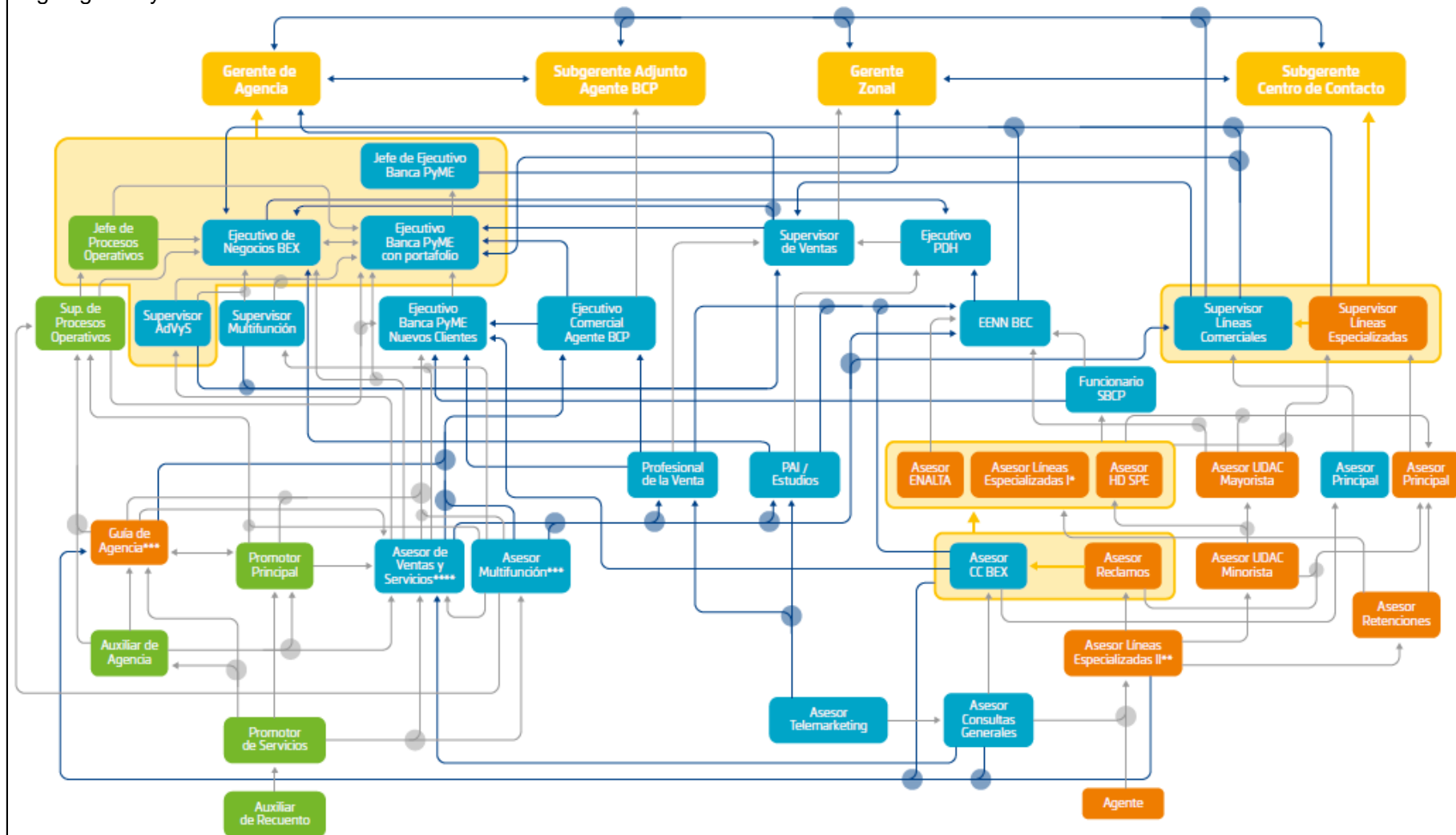
Según “Banco de Credito del Peru” (2017) indica que el proposito de la entidad bancaria es estar siempre con el cliente alentando y transformando planes en realidad al igual que sus sueños. Como aspiración quiere ser la empresa en todo el Perú

que brinde la mejor experiencia hacia los clientes de tres formas simple, cercana y oportuna. Ser una comunidad laboral que potencia e inspira a los mejores profesionales en todo el Perú.

3.4.3. Organigrama

El organigrama que presentaremos a continuación es de la División de Canales de Atención (DCA), el cual pertenecen los promotores de servicios, donde tambien se puede ver la línea de carrea de toda la división.

Organigrama y línea de carrera DCA



Legenda:

- Posiciones comerciales
- Posiciones de servicios
- Posiciones de operaciones
- Agrupación de puestos
- Movimientos dentro del Área
- Movimientos a otra Área

La ruta de crecimiento solo se divide en 2 caminos cuando el cruce de líneas tiene este símbolo. En las intersecciones donde no haya este círculo, la línea continúa su recorrido inicial.

*Asesor de Líneas Especializadas I incluye: Asesor de Redes Sociales y Asesor Línea Somos BCP.

** Asesor de Líneas Especializadas II incluye: Asesor Contacto Web y Asesor Unidad Autorizaciones y Bloqueos.

*** Para postular a SPO deben haber sido Promotor Principal.

**** Para postular a Supervisor Multifunción debe haber sido Promotor de Servicios.

Figura 4: Organigrama y Línea de carrera de la División de Canales de Atención DCA.
Elaboración propia.

3.4.4. Promotores de servicios

Puesto de trabajo que pertenece a la División de Canales de Atención (DCA) de primera línea el cual es el primer punto de contacto con el cliente, su función básica es realizar diferentes transacciones financieras a solicitud del cliente garantizando que la interacción con los clientes sean productivas y cordiales. Además, buscan que los productos que ofrece la entidad bancaria sean de máximo provecho para los clientes y minimizar el riesgo con el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas.

Los promotores de servicios tienen los siguientes roles:

- ✓ Interactuar con los clientes de acuerdo a la pauta establecida por la entidad bancaria.
- ✓ Procesar transacciones.
- ✓ Ofrecer, vender y/o derivar a unidades especializadas de productos.
- ✓ Mantener los niveles de efectivo dentro del rango establecido.
- ✓ Cierre de caja al final de turno.

La jornada laboral se divide en dos:

- ✓ Turno completo, hace referencia a un horario de trabajo corrido de 8.30 am a 7.00 pm, con una hora de refrigerio.

- ✓ Medio turno, hace referencia a un horario de trabajo partido, puede ser en la mañana de 9:15 am a 2:30 pm y el otro en la tarde de 12:45 pm a 7:00 pm.

Todos los promotores de servicios tienen asignado una planilla de desempeño donde intervienen una meta de calidad de atención, ventas efectivas tanto personales como de toda la oficina en la que se encuentren y control operativo. Todos ellas se miden bajo porcentajes el cual generan un bono cada 3 meses de acuerdo a al desempeño y el sueldo que perciben los promotores.

4. Hipótesis

4.1. Hipótesis de investigación

La relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 será positiva, moderada y significativa.

4.2. Hipótesis nula

La relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 no será positiva, moderada y significativa.

CAPÍTULO III:

ASPECTOS

METODOLÓGICOS

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Operacionalización de variables

Tabla 8
Operacionalización de variables

	Variables	Indicadores	Ítem	Escala de medición
Variable Independiente	Clima Organizacional	Autorrealización	Preguntas de la 1 a la 5	Ordinal
		Involucramiento laboral	Preguntas de la 6 a la 10	Ordinal
		Supervisión	Preguntas de la 11 a la 15	Ordinal
		Comunicación	Preguntas de la 16 a la 20	Ordinal
		Condiciones laborales	Preguntas de la 21 a la 25	Ordinal
Variable dependiente	Engagement Laboral	Vigor	Preguntas de la 26 a la 31	Ordinal
		Dedicación	Preguntas de la 32 a la 36	Ordinal
		Absorción	Preguntas de la 37 a la 42	Ordinal

Nota: Elaboración propia

2. Enfoque del estudio

El enfoque del estudio es cuantitativo, ya que los instrumentos están medidos en escala de Likert donde la codificación numérica representa las percepciones de los promotores de servicios.

3. Alcance de investigación

El alcance de la investigación es correlacional, ya que se describirá teóricamente las variables y se correlacionaran estadísticamente a través del estadístico de Pearson.

4. Diseño de la investigación

La investigación tiene un diseño no experimental transversal, ya que la investigación no influirá sobre el desarrollo del contexto natural de la entidad bancaria. Es transversal porque la información se recolecta en un único periodo de tiempo.

5. Población

La población del presente estudio está conformado por los Promotores de Servicios titulares de todas las agencias de la entidad bancaria en Arequipa, la cual vienen laborando como titulares en ese puesto desde hace 2 años, quienes suman una totalidad de 119 Promotores de Servicios.

6. Muestra

La muestra es, por conveniencia; es decir que dada la viabilidad de acceso a la información, el tesista cuenta con la capacidad de encuestar a la totalidad de la población, por lo tanto la muestra será de 119 promotores de servicio titulares.

7. Técnicas e instrumentos

La técnica que se empleó fue la encuesta, dado que se aplicó como instrumento los cuestionarios de Engagement y Clima organizacional.

8. Descripción del instrumento

Clima Organizacional: El cuestionario (CL-SMP) consta de 50 ítems, dicho cuestionario se adaptó a 25 ítems los cuales evalúan las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Engagement: El cuestionario (UWES-S) consta de 17 ítems los cuales evalúan las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, medidos en escala de Likert, donde 1 es totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

9. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información

El proceso de la recolección de la información fue a través de la técnica de la encuesta, donde se aplicó los instrumentos en la reunión diaria antes de la apertura de la agencia, esta reunión la tienen como norma todas las agencias y también se realizó de forma personal en horario de trabajo la cual no interrumpía la atención a los clientes. Con relación a los de medio turno se aplicó a la hora de su ingreso a la agencia.

La información se sistematizó codificando las encuestas para elaborar una base de datos el cual se procesó a través del paquete estadístico SPSS, se tabuló la información agrupada en resultados descriptivos, cruzados por variables de control y correlacionados a través del estadístico correlación de Pearson.

CAPÍTULO IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Resultados descriptivos

1.1. Datos de control

Tabla 9
Datos de control

		f	%
Edad	Hasta los 25 años	67	56.3
	De 26 a 30 años	47	39.5
	Más de 30 años	5	4.2
Sexo	Hombre	33	27.7
	Mujer	86	72.3
Tiempo en el puesto	Más de un año	63	52.9
	Menos de un año	56	47.1
Jornada laboral	Tiempo completo	80	67.2
	Medio tiempo	39	32.8

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que, el 56,3% de los encuestados tienen hasta 25 años, siendo este el grupo dominante, el 39,5% se encuentran en los rangos de 26 a 30 años de edad, mientras que el 4,2% tiene más de 30 años; se aprecia también que el 27,7% son varones, mientras que el 72,3% son mujeres; así mismo el 52,9% de los encuestados tienen un tiempo en el puesto más de un año y el 47,1% menos de un año; y por último se observa que el 67,2% tiene una jornada laboral de tiempo completo, mientras que el 32,8% es de medio tiempo.

Tabla 10
Agencias

		F	%
Agencia	Siglo XX	6	5.0
	Cayma	16	13.4
	San Camilo	7	5.9
	Principal	21	17.6
	Mariano Melgar	5	4.2
	Yanahuara	3	2.5
	La negrita	11	9.2
	Umacollo	7	5.9
	Cerro Colorado	6	5.0
	Socabaya	4	3.4
	Mall Aventura Plaza	8	6.7
	José L. Bustamante y R.	10	8.4
	Parque Industrial	8	6.7
	La Merced	4	3.4
	Hunter	3	2.5

Nota: Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar que el 17,6% de los encuestados pertenecen a la oficina Principal seguida por la agencia de Cayma con 13,4% de los encuestados, lo cual pertenecen al grupo dominante; seguido podemos observar que el 3,4% de los encuestados pertenecen a la agencia La merced seguida de las agencias de Hunter y Yanahuara con un 2,5% cada una, este grupo pertenece a los más bajos de encuestados.

1.2. Clima organizacional

Tabla 11

Tabla general de Clima organizacional

	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existen oportunidades de progresar en la entidad bancaria			8	6.7	57	47.9	34	28.6	20	16.8
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados			16	13.4	40	33.6	40	33.6	23	19.3
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos	1	.8	10	8.4	50	42.0	44	37.0	14	11.8
Los jefes promueven la capacitación que se necesita			13	10.9	47	39.5	42	35.3	17	14.3
Se reconocen los logros en la entidad bancaria			8	6.7	43	36.1	48	40.3	20	16.8
Se siente comprometido con el éxito de la entidad bancaria			3	2.5	46	38.7	42	35.3	28	23.5
En la entidad bancaria, se hacen mejor las cosas cada día			14	11.8	49	41.2	38	31.9	18	15.1
Los productos y/o servicios de la entidad bancaria, son motivo de orgullo del personal	2	1.7	11	9.2	59	49.6	35	29.4	12	10.1
Hay clara definición de visión, misión y valores en la entidad bancaria			11	9.2	39	32.8	47	39.5	22	18.5
La entidad bancaria es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	3	2.5	18	15.1	47	39.5	32	26.9	19	16.0
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	1	.8	6	5.0	43	36.1	46	38.7	23	19.3

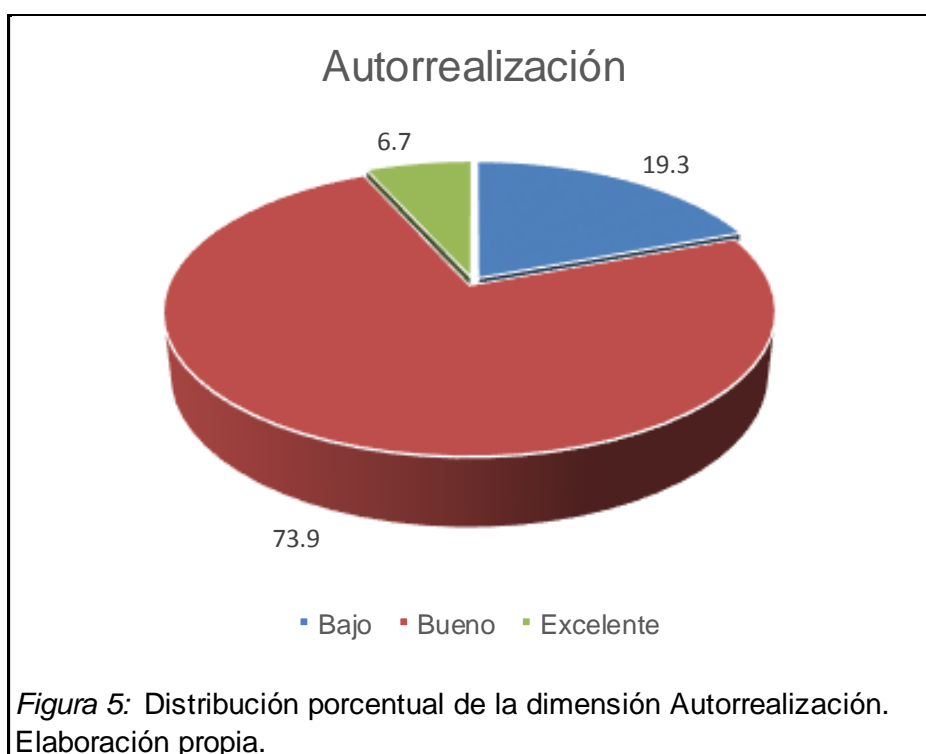
En la entidad bancaria, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	1	.8	15	12.6	41	34.5	47	39.5	15	12.6
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	1	.8	9	7.6	50	42.0	41	34.5	18	15.1
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	1	.8	11	9.2	40	33.6	47	39.5	20	16.8
Existe un trato justo en la entidad bancaria			22	18.5	47	39.5	33	27.7	17	14.3
En la entidad bancaria, la información fluye adecuadamente	1	.8	11	9.2	54	45.4	40	33.6	13	10.9
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa			10	8.4	44	37.0	42	35.3	23	19.3
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía			14	11.8	38	31.9	41	34.5	26	21.8
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	1	.8	9	7.6	43	36.1	41	34.5	25	21.0
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	1	.8	14	11.8	47	39.5	38	31.9	19	16.0
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	2	1.7	7	5.9	41	34.5	49	41.2	20	16.8
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	2	1.7	6	5.0	52	43.7	45	37.8	14	11.8
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	3	2.5	10	8.4	50	42.0	33	27.7	23	19.3
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	12	10.1	40	33.6	34	28.6	29	24.4	4	3.4
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	14	11.8	36	30.3	39	32.8	22	18.5	8	6.7

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que ningún promotor de servicio se encuentra nada de acuerdo respecto a algunos ítems evaluados en el clima organizacional mientras que el 11,8% de los promotores de servicios señala estar nada de acuerdo en que la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros; sin embargo el 2,5% de los promotores de servicios señala estar poco de acuerdo en que se sienten comprometidos con el éxito de la entidad bancaria mientras que el 33,6% de los promotores de servicios señala estar poco de acuerdo que la remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.

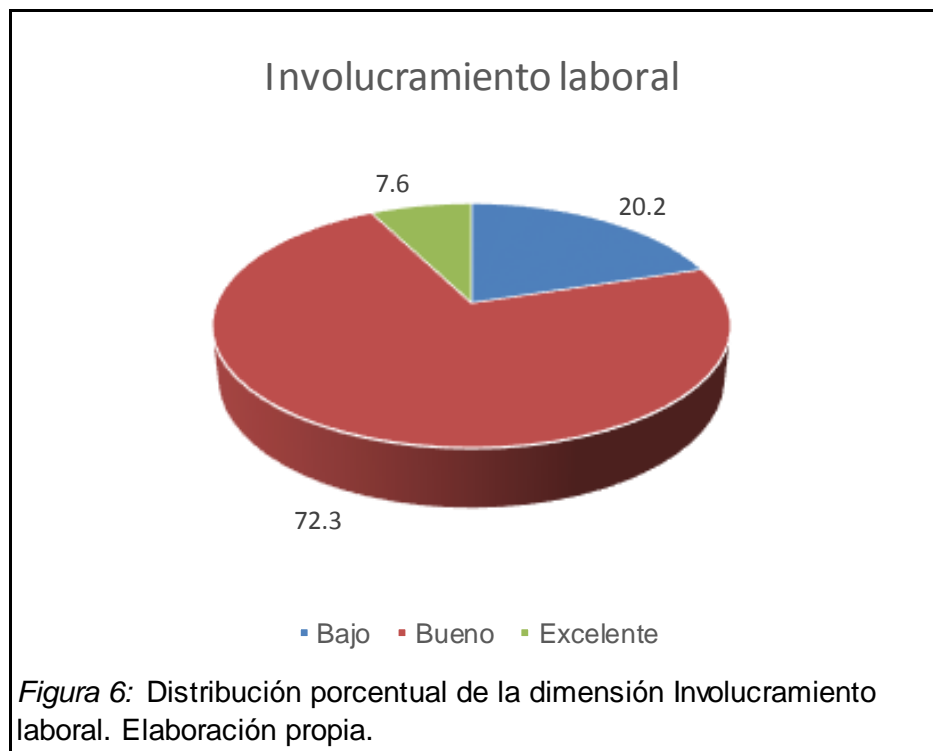
Así mismo se observa que el 28,6% de los promotores de servicios señala estar solo de acuerdo a que la remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones mientras que el 49,6% de los promotores de servicios señala estar solo de acuerdo con que los productos y/o servicios de la entidad bancaria, son motivo de orgullo del personal; también se puede observar que el 18,5% de los promotores de servicios señala estar muy de acuerdo con que la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros mientras que el 41,2% de los promotores de servicio señala estar muy de acuerdo con relación a que los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

Finalmente podemos observar que el 3,4% de los promotores de servicio señala estar totalmente de acuerdo en la atraktividad de las remuneraciones en comparación con la de otras organizaciones mientras que el 23,5% de los promotores de servicios señala estar totalmente de acuerdo al sentirse comprometidos con el éxito de la entidad bancaria.



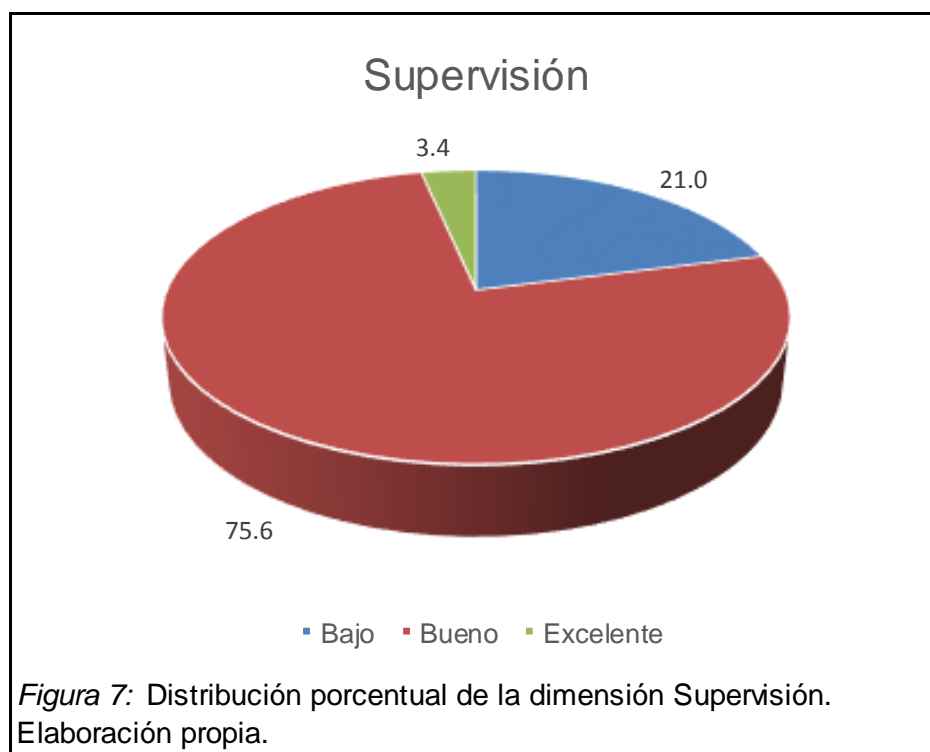
De la figura cinco, se observa que el 19,3% de los promotores tienen una baja autorrealización, mientras que el 73,9% tiene una buena autorrealización, finalmente el 6,7% tiene una excelente autorrealización.

Estos resultados se explican, dado que la autorrealización evalúa la percepción del progreso en aspiraciones de ascensos laborales de los promotores, y ya que las políticas de promoción de la empresa, es sencillo subir de cargo en un año como promotor titular, por ello casi los tres cuartos de los promotores tienen una buena percepción de la autorrealización.



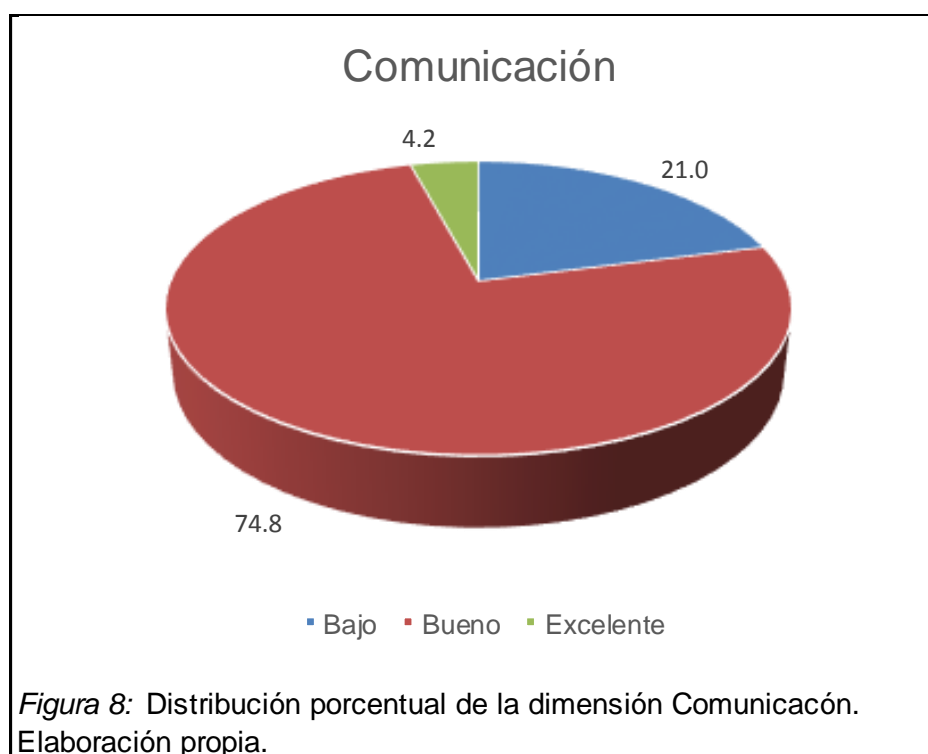
De la figura seis, se observa que el 20,2% de los promotores tienen un bajo involucramiento laboral, mientras que el 72,3% tiene un buen involucramiento laboral, finalmente el 7,6% tiene un excelente involucramiento laboral.

Estos resultados se explica, ya que el involucramiento laboral hace referencia al compromiso que tienen los empleados con la organización como el trabajo, el éxito, con los productos que ofrece y la buena calidad de vida laboral, es por ello que los promotores de servicio tienen una percepción buena del involucramiento laboral ya que la entidad bancaria les brinda un método de recompensa por el cumplimiento de las metas así también es totalmente transparente con la información que se le brinda a los promotores, por consecuencia se genera el sentimiento de orgullo de trabajar en la entidad bancaria



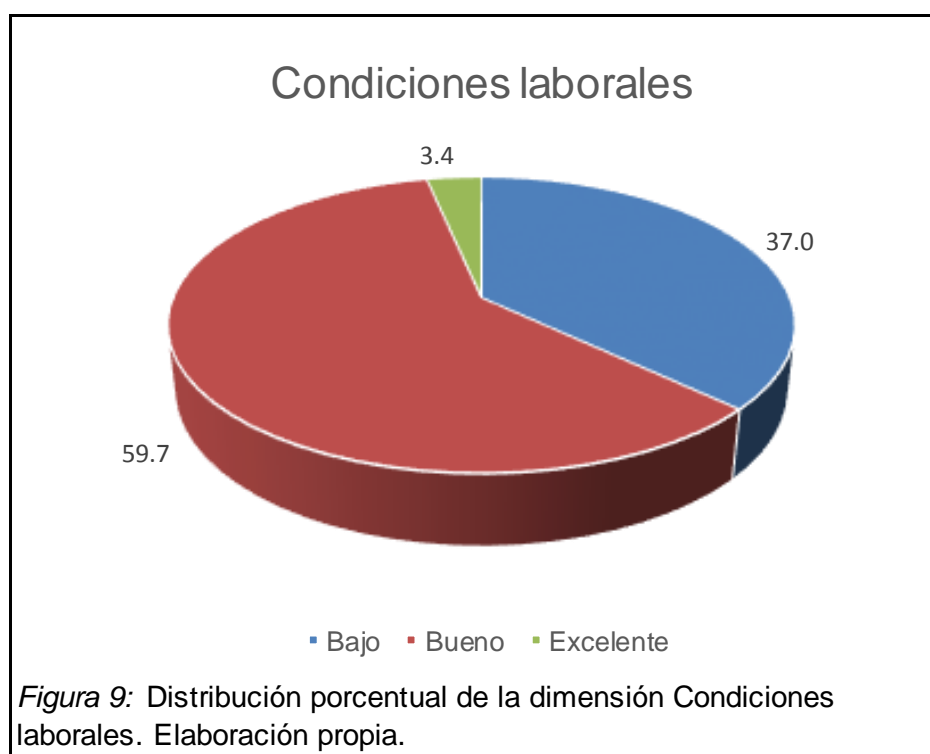
De la figura siete, se observa que el 21,0% de los promotores califica la supervisión de la entidad bancaria como baja, mientras que el 75,6% la califica como buena, finalmente el 3,4% la califica como excelente.

Estos resultados se explica, ya que la supervisión es un factor importante en el lugar de trabajo y el jefe inmediato de los promotores está detrás brindando soporte para cualquier tipo de inconveniente ya sea operativo o comercial; es por ello que casi los tres cuartos de los promotores de servicio tienen una percepción buena de la supervisión que se realiza en la entidad bancaria.



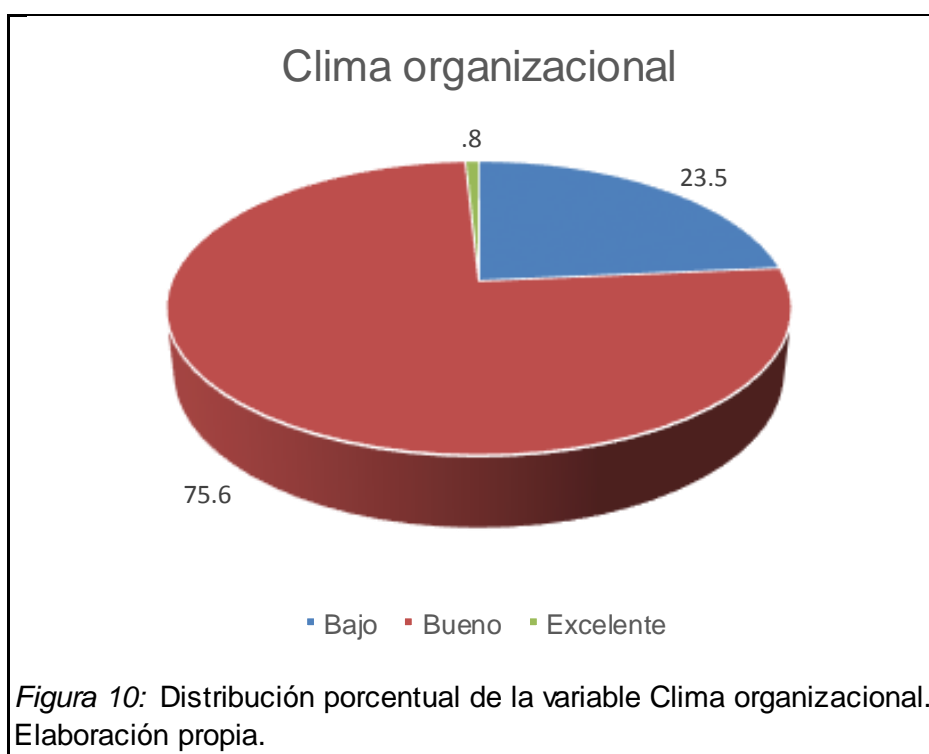
De la figura ocho, se observa que el 21,0% de los promotores califica la comunicación de la entidad bancaria como baja, mientras que el 74,8% la califica como buena, finalmente el 4,2% la califica como excelente.

Estos resultados se explica, dado que la comunicación dentro de la entidad bancaria es muy armoniosa desde todos los niveles de la jerarquía ya que los promotores de servicio tiene contacto con compañeros que trabajan en otras áreas al igual que la comunicación con otras oficinas es muy fluido, por lo cual casi los tres cuartos de los promotores de servicio tienen una percepción buena de la comunicación dentro de la entidad bancaria.



De la figura nueve, se observa que el 37,0% de los promotores califica las condiciones laborales de la entidad bancaria como baja, mientras que el 59,7% la califica como buena, finalmente el 3,4% la califica como excelente.

Estos resultados se explica, por qué las condiciones laborales engloba el buen ambiente de trabajo, la buena interacción entre los promotores de servicio y la escala salarial, donde predomina el manejo de un buen grupo de trabajo en el área de operaciones sobre la baja remuneración que les atribuye, por lo que un poco más de la mitad de los promotores de servicio tienen una percepción buena de las condiciones laborales de la entidad bancaria, podemos explicar también que casi toda la otra mitad de promotores de servicios la califica como bajo porque la entidad bancaria no tiene una buena escala salarial para su puesto por lo que no es atractiva para ellos.



De la figura 10, se observa que el 23,5% de los promotores califica el clima organizacional de la entidad bancaria como baja, mientras que el 75,6% la califica como buena, finalmente el 0,8% la califica como excelente.

Estos resultados se explica, dado que el clima organizacional de la entidad bancaria toma mayor importancia los aspectos cualitativos como son la comunicación, la autorrealización, el apoyo total de los supervisores, por lo que estos predominan sobre los aspectos cuantitativos que son la escala salarial y las recompensas; es por ello que los tres cuartos de promotores de servicio tienen una buena percepción del clima organizacional de la entidad bancaria ya que la mayor parte de su vida laboral la pasan dentro de esta y por lo tanto tienen una percepción armoniosa, es decir les gusta trabajar dentro de la entidad ya que consideran que es uno de los más importantes y con mayor presencia en el país.

1.3. Engagement laboral

Tabla 12

Tabla general de Engagement Laboral

	Nada de acuerdo		Poco de acuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
En mi trabajo me siento lleno de energía	1	.8	11	9.2	62	52.1	31	26.1	14	11.8
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	1	.8	6	5.0	44	37.0	45	37.8	23	19.3
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	2	1.7	16	13.4	51	42.9	38	31.9	12	10.1
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	1	.8	27	22.7	46	38.7	33	27.7	12	10.1
Soy muy persistente en mi trabajo			4	3.4	47	39.5	39	32.8	29	24.4
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando			6	5.0	44	37.0	38	31.9	31	26.1
Mi trabajo está lleno de significado y propósito	2	1.7	6	5.0	48	40.3	47	39.5	16	13.4
Estoy entusiasmado con mi trabajo	1	.8	15	12.6	48	40.3	39	32.8	16	13.4
Mi trabajo me inspira	2	1.7	14	11.8	53	44.5	35	29.4	15	12.6

Estoy orgulloso del trabajo que hago			5	4.2	46	38.7	46	38.7	22	18.5
Mi trabajo es retador	1	.8	9	7.6	41	34.5	38	31.9	30	25.2
El tiempo vuela cuando estoy trabajando			17	14.3	44	37.0	36	30.3	22	18.5
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	2	1.7	14	11.8	45	37.8	38	31.9	20	16.8
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	1	.8	16	13.4	56	47.1	40	33.6	6	5.0
Estoy inmerso en mi trabajo			7	5.9	69	58.0	31	26.1	12	10.1
Me “dejo llevar” por mi trabajo	3	2.5	24	20.2	55	46.2	27	22.7	10	8.4
Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	12	10.1	33	27.7	42	35.3	25	21.0	7	5.9

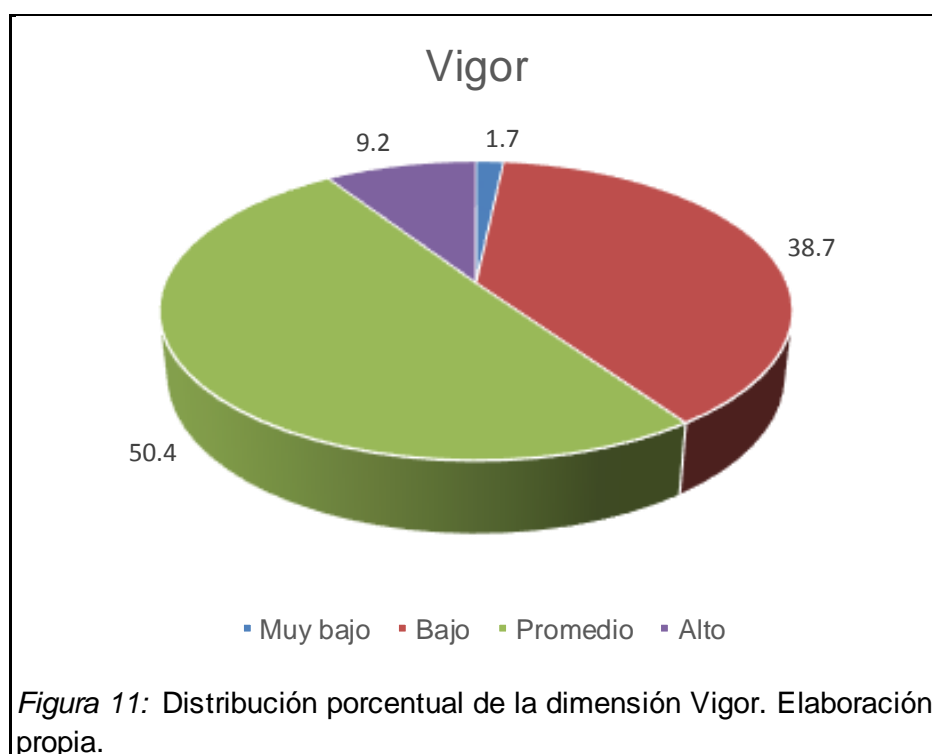
Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que ningún promotor de servicio se encuentra nada de acuerdo respecto a algunos ítems evaluados en el engagement laboral mientras que el 10,1% de los promotores de servicios señala estar nada de acuerdo en que les es difícil "desconectarse" de su trabajo.

Sin embargo el 3,4% de los promotores de servicios señala estar poco de acuerdo en que son muy persistentes en su trabajo mientras que el 27,7% de los promotores de servicios señala estar poco de acuerdo en que les es difícil "desconectarse" de su trabajo; así mismo se observa que el 35,3% de los promotores de servicios señala estar solo de acuerdo en que les es difícil "desconectarse" de su trabajo mientras que el 58,0% de los promotores de servicios señala estar solo de acuerdo con que están inmerso en su trabajo.

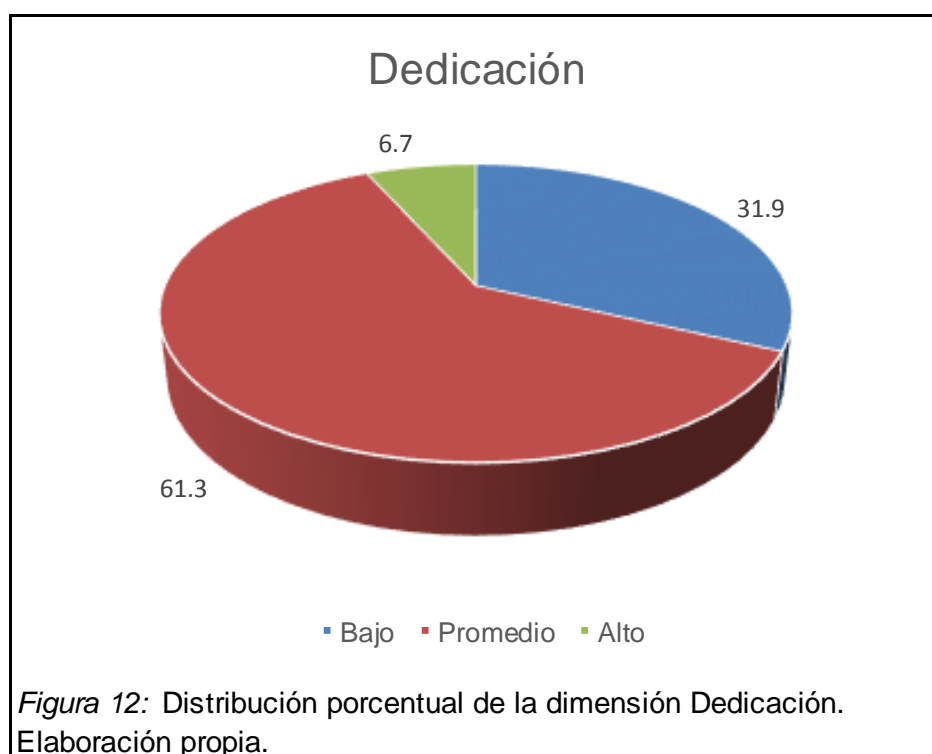
También se puede observar que el 21,0% de los promotores de servicios señala estar muy de acuerdo en que les es difícil "desconectarse" de su trabajo mientras que el 39,5% de los promotores de servicio señala estar muy de acuerdo con que su trabajo está lleno de significado y propósito.

Finalmente podemos observar que el 5,0% de los promotores de servicio señala estar totalmente de acuerdo con que son felices cuando están absortos en su trabajo mientras que el 26,1% de los promotores de servicios señala estar totalmente de acuerdo con que incluso cuando las cosas no van bien, continúan trabajando.



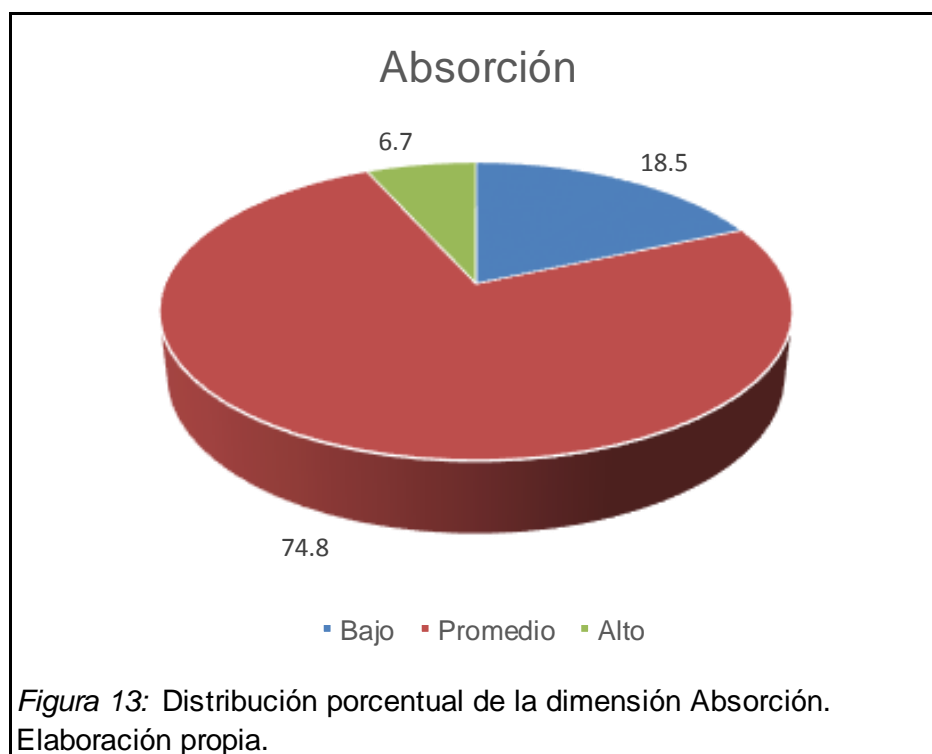
De la figura 11, se observa que el 1,7% de los promotores de servicios tienen un muy bajo vigor, mientras que el 38,7% tiene un bajo vigor, luego el 50,3% tiene un vigor promedio, finalmente el 9,2% tiene un alto vigor.

Estos resultados se explica, dado que el vigor de los promotores de servicio se da porque ponen todo su esfuerzo a la hora de realizar sus labores de atención a diferentes transacciones bancarias a solicitud del cliente; también si dentro de la entidad bancaria se presenta algún problema tienen la capacidad de solucionarlo siempre y cuando este a su alcance ya que la entidad bancaria manejar autonomías de acuerdo a cada puesto, por ello la mitad de los promotores de servicio titulares tienen un grado de vigor promedio. Por otro lado la gran parte de la otra mitad la califica como baja ya que no consideran trabajar por largas horas de trabajo teniendo solo una hora de refrigerio.



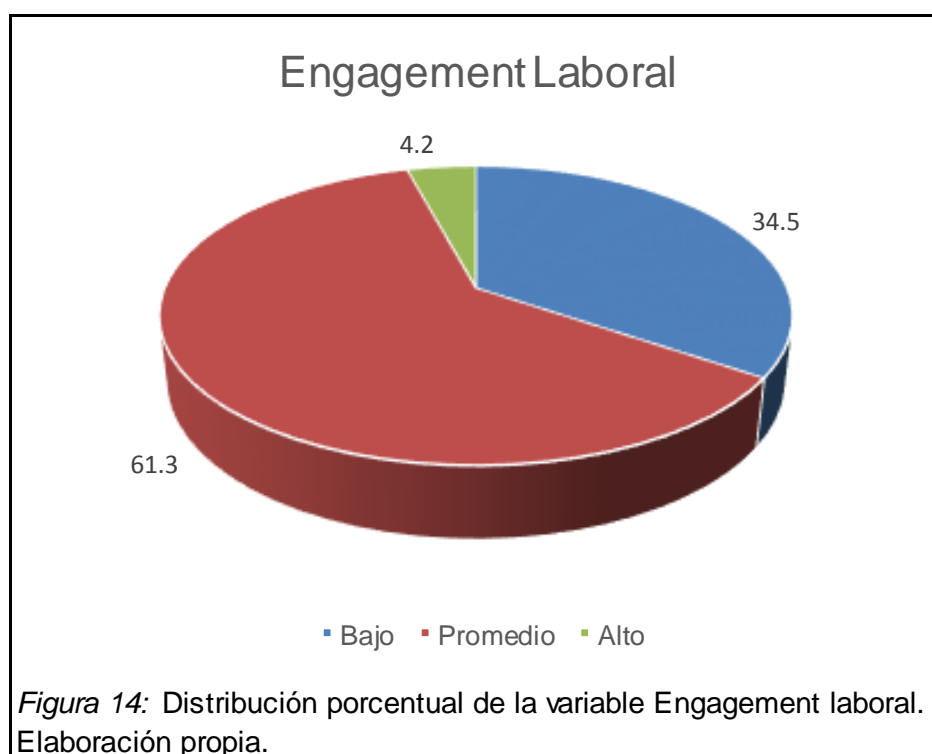
De la figura 12, se observa que el 31,9% de los promotores de servicios tienen una dedicación baja, mientras que el 61,3% tiene una dedicación promedio, finalmente el 6,7% tiene una dedicación alta.

Estos resultados se explican, ya que la dedicación de los promotores de servicio titulares se basa en la entrega total a la actividad laboral que ponen a la hora de realizar sus tareas, es decir el entusiasmo que tienen por trabajar en la entidad bancaria con más prestigio en el país y poder lograr todas las metas de la organización para poder generar una bonificación extra salarial que brinda la entidad por ese cumplimiento, que cierta parte de los promotores de servicios no les parece atractiva dicha bonificación; también otro aspecto que recatamos son los productos del banco que los promotores de servicios pueden adquirir a mejores tasas de lo normal; por ello más de la mitad de los promotores de servicio titulares tienen una percepción promedio de la dedicación.



De la figura 13, se observa que el 18,5% de los promotores de servicios tienen una absorción baja, mientras que el 74,8% tiene una absorción promedio, finalmente el 6,7% tiene una absorción alta.

Estos resultados se explican, ya que los promotores de servicio no se “desconectan” fácilmente de su trabajo porque si llegan a perder dinero ellos la asumen en su totalidad, es por ello que tienen la sensación que la hora dentro de la entidad bancaria pasa totalmente rápido a pesar que la afluencia de clientes es constante durante todo el día; por ello más de los tres cuartos de los promotores de servicio titulares tienen una percepción promedio de la absorción.



De la figura 14, se observa que el 34,5% de los promotores de servicios titulares califican el engagement laboral de la entidad bancaria como baja, mientras que el 61,3% la califica como promedio, finalmente el 4,2% la califica como alta.

Estos resultados se explica, dado que el engagement laboral hace referencia a todo el esfuerzo físico, mental, cognitivo y emocional que ponen los promotores de servicios a la hora de realizar su labor dentro de la entidad bancaria; por lo que se sienten algo comprometidos con la entidad bancaria, ya que se les retribuye con buenos beneficios como buena línea de carrera en corto tiempo, mejores tasas en los productos y hasta convenios con otras empresas retail; pero cabe resaltar que al pasar tiempo los promotores de servicio sienten que el trabajo se vuelve rutinario, repetitivo y aburrido el cual les que genera desagrado frente a sus tareas más aun cuando sienten que la entidad no se preocupa por ellos; por ello más de la mitad de los promotores de servicio titulares tienen una percepción promedio del engagement laboral y un poco más

de los tres cuartos de la otra mitad tiene una percepción baja, por lo que la tendencia del engagement laboral es baja.

2. Resultados cruzados

2.1. Edad

Tabla 13
Edad – Clima organizacional

		Clima organizacional			Total
		Bajo	Bueno	Excelente	
Edad	Hasta los 25 años	23.9%	76.1%	0.0%	67
	De 26 a 30 años	23.4%	74.5%	2.1%	47
	Más de 30 años	20.0%	80.0%	0.0%	5
Total		28	90	1	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 80% de los promotores de más de 30 años tienen una buena percepción del clima laboral en la entidad bancaria, mientras que el 23,9% de los promotores que tienen hasta 25 años señala un bajo clima organizacional, finalmente el 2,1% de los promotores de 26 a 30 años son los únicos que perciben un excelente clima organizacional.

Tabla 14
Edad – Engagement laboral

		Engagement laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Edad	Hasta los 25 años	32.8%	64.2%	3.0%	67
	De 26 a 30 años	40.4%	53.2%	6.4%	47
	Más de 30 años	0.0%	100.0%	0.0%	5
Total		41	73	5	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 100% de los promotores de más de 30 años tienen una percepción promedio del engagement laboral en la entidad bancaria, mientras que el 40,4% de los promotores que tienen de 26 a 30 años señala un bajo engagement laboral, finalmente el 6,4% de los promotores de 26 a 30 años perciben un alto engagement laboral en la entidad bancaria.

2.2. Sexo

Tabla 15
Sexo – Clima organizacional

		Clima organizacional			Total
		Bajo	Bueno	Excelente	
Sexo	Hombre	21.2%	78.8%	0.0%	33
	Mujer	24.4%	74.4%	1.2%	86
Total		28	90	1	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 78.8% de los promotores de servicio hombres tienen una percepción buena del clima organizacional en la entidad bancaria, mientras que el 24,4% de los promotores de servicio mujeres señalan un bajo clima organizacional, finalmente el 1,2% de los promotores de servicios mujeres son los únicos que califican el clima organizacional de la entidad bancaria como excelente.

Tabla 16
Sexo – Engagement laboral

		Engagement laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Sexo	Hombre	33.3%	63.6%	3.0%	33
	Mujer	34.9%	60.5%	4.7%	86
Total		41	73	5	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 63.6% de los promotores de servicio hombres tienen una percepción promedio del engagement laboral en la entidad bancaria, mientras que el 34,9% de los promotores de servicio mujeres señalan un bajo engagement laboral, finalmente el 4,7% de los promotores de servicios mujeres perciben un alto engagement laboral en la entidad bancaria.

2.3. Tiempo en el puesto

Tabla 17
Tiempo en el puesto – Clima organizacional

		Clima organizacional			Total
		Bajo	Bueno	Excelente	
Tiempo en el puesto	Más de un año	25.4%	73.0%	1.6%	63
	Menos de un año	21.4%	78.6%	0.0%	56
Total		28	90	1	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 78.6% de los promotores de servicios con menos de un año en el puesto tienen una percepción buena del clima organizacional en la entidad bancaria, mientras que el 25,4% de los promotores con más de un año en el puesto señalan un bajo clima organizacional, finalmente el 1,6% de los promotores de servicios con más de un año en el puesto son los únicos que califican el clima organizacional de la entidad bancaria como excelente.

Tabla 18
Tiempo en el puesto – Engagement laboral

		Engagement laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Tiempo en el puesto	Más de un año	34.9%	58.7%	6.3%	63
	Menos de un año	33.9%	64.3%	1.8%	56
Total		41	73	5	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 64.3% de los promotores de servicio con menos de un año en el puesto tienen una percepción promedio del engagement laboral en la entidad bancaria, mientras que el 34,9% de los promotores de servicio con más de un año en el puesto señalan un bajo engagement laboral, finalmente el 6,3% de los promotores de servicios con más de un año en el puesto perciben un alto engagement laboral en la entidad bancaria.

2.4. Jornada laboral

Tabla 19
Jornada laboral – Clima organizacional

		Clima organizacional			Total
		Bajo	Bueno	Excelente	
Jornada laboral	Tiempo completo	25.0%	75.0%	0.0%	80
	Medio tiempo	20.5%	76.9%	2.6%	39
Total		28	90	1	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 76.9% de los promotores de servicio que laboran medio tiempo tienen una percepción buena del clima organizacional en la entidad bancaria, mientras que el 25,0% de los promotores de servicio que laboran tiempo completo señalan un bajo

clima organizacional, finalmente el 2,6% de los promotores de servicios que laboran medio tiempo son los únicos que califican el clima organizacional de la entidad bancaria como excelente.

Tabla 20

Jornada laboral – Engagement laboral

		Engagement laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Jornada laboral	Tiempo completo	37.5%	57.5%	5.0%	80
	Medio tiempo	28.2%	69.2%	2.6%	39
Total		41	73	5	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 69.2% de los promotores de servicio que laboran medio tiempo tienen una percepción promedio del engagement laboral en la entidad bancaria, mientras que el 37,5% de los promotores de servicio que laboran tiempo completo señalan un bajo engagement laboral, finalmente el 5,0% de los promotores de servicios que laboran tiempo completo perciben un alto engagement laboral en la entidad bancaria.

2.5. Agencia

Tabla 21
Agencia – Clima organizacional

		Clima organizacional			Total
		Bajo	Bueno	Excelente	
Agencia	Siglo XX	16.7%	83.3%	0.0%	6
	Cayma	31.3%	68.8%	0.0%	16
	San Camilo	14.3%	85.7%	0.0%	7
	Principal	33.3%	66.7%	0.0%	21
	Mariano Melgar	0.0%	80.0%	20.0%	5
	Yanahuara	0.0%	100.0%	0.0%	3
	La negrita	9.1%	90.9%	0.0%	11
	Umacollo	14.3%	85.7%	0.0%	7
	Cerro Colorado	33.3%	66.7%	0.0%	6
	Socabaya	25.0%	75.0%	0.0%	4
	Mall Aventura Plaza	25.0%	75.0%	0.0%	8
	José L. Bustamante y R.	30.0%	70.0%	0.0%	10
	Parque industrial	12.5%	87.5%	0.0%	8
	La Merced	50.0%	50.0%	0.0%	4
	Hunter	33.3%	66.7%	0.0%	3
Total		28	90	1	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 50.0% de los promotores de servicio que pertenecen a la agencia La Merced manifiestan que el clima organizacional de la entidad bancaria es bajo, mientras que ningún promotor de las agencias de Mariano Melgar y Yanahuara calificaron el clima organizacional como bajo.

También se observa el 100.0% de los promotores de servicios que pertenecen a la agencia Yanahuara calificaron como bueno el clima organizacional de la entidad bancaria, mientras que el 50.0% de los promotores de servicio de la agencia La Merced calificaron como bueno el clima organizacional, lo que podemos observar es que en la agencia la Merced existe un enfrentamiento de dualidad lo cual la mitad califica como bajo y la otra como bueno el clima organizacional de la entidad bancaria.

Finalmente solo el 20.0% de los promotores de servicio de la agencia Mariano Melgar calificaron el clima organizacional de la entidad bancaria como excelente.

Tabla 22
Agencia – Engagement laboral

		Engagement laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Agencia	Siglo XX	50.0%	50.0%	0.0%	6
	Cayma	50.0%	43.8%	6.3%	16
	San Camilo	42.9%	57.1%	0.0%	7
	Principal	23.8%	71.4%	4.8%	21
	Mariano Melgar	0.0%	80.0%	20.0%	5
	Yanahuara	0.0%	100.0%	0.0%	3
	La negrita	18.2%	72.7%	9.1%	11
	Umacollo	28.6%	71.4%	0.0%	7
	Cerro Colorado	50.0%	50.0%	0.0%	6
	Socabaya	75.0%	25.0%	0.0%	4
	Mall Aventura Plaza	25.0%	75.0%	0.0%	8
	José L. Bustamante y R.	40.0%	60.0%	0.0%	10
	Parque industrial	25.0%	62.5%	12.5%	8
	La Merced	75.0%	25.0%	0.0%	4
	Hunter	33.3%	66.7%	0.0%	3
Total		41	73	5	119

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se observa que el 75.0% de los promotores de servicios de la agencia La Merced y Socabaya tienen una percepción baja del engagement laboral en la entidad bancaria, mientras que ningún promotor de servicios de las agencias de Mariano Melgar y Yanahuara tienen una percepción baja del engagement laboral.

Se observa también que el 100% de los promotores de servicios de la agencia Yanahuara tienen una percepción promedio del engagement laboral de la entidad bancaria, mientras que el 25.0% de los promotores

de servicios de las agencias La Merced y Socabaya tienen una percepción promedio del Engagement laboral.

Finalmente el 20.0% de los promotores de servicios de la agencia Mariano Melgar tienen una percepción alta del engagement laboral de la entidad bancaria, mientras que ningún promotor de servicio de las agencias Siglo XX, San Camilo, Yanahuara, Umacollo, Cerro Colorado, Socabaya, Mall Aventura Plaza, José L. Bustamante y Rivero, La Merced y Hunter tienen una percepción alta del engagement laboral en la entidad bancaria.

3. Resultados correlacionales

3.1. General

Tabla 23

Correlación Clima organizacional – Engagement laboral

		Engagement laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,805**
	Sig. (bilateral)	.000

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior observamos que la correlación general es positiva, muy alta y significativa ($p=0,805$; $x=0,00$, $x<0,05$), es decir que a mejor clima organizacional, mejor será el engagement laboral.

Esto quiere decir que si la entidad bancaria maneja una buena supervisión hacia los promotores de servicios; hace que la comunicación sea la más óptima dentro de la entidad bancaria, genera un involucramiento laboral alto por parte de los promotores de servicios, gestiona que las condiciones laborales de la entidad bancaria sean las mejores y crean el sentimiento de autorrealización en los promotores de servicio el clima organizacional de la entidad será excelente; como la

correlación es muy fuerte el engagement laboral también será excelente por lo que los promotores de servicio harán sus labores de forma óptima, tanto física, cognitiva, emocional y mentalmente; ellos tendrán un estado energético alto y será muy difícil desconectarse de sus tareas, donde la desconcentración es casi nula y el compromiso con la entidad bancaria será alto.

3.2. Por dimensiones

Tabla 24

Correlación entre dimensiones de ambas variables

			Engagement laboral		
			Vigor	Dedicación	Absorción
Clima organizacional	Autorrealización	Correlación de Pearson	,594**	,533**	,491**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Involucramiento laboral	Correlación de Pearson	,770**	,782**	,636**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Supervisión	Correlación de Pearson	,667**	,666**	,648**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Comunicación	Correlación de Pearson	,517**	,482**	,524**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	Condiciones laborales	Correlación de Pearson	,659**	,653**	,585**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000

Nota: Elaboración propia

De la tabla anterior se aprecia que existe una correlación positiva, moderada y significativa entre la dimensión de autorrealización del clima organizacional con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción de la variable engagement laboral ($p=0,594$; $p=5,33$; $p=0,491$; $x=0,00$, $x<0,05$), por lo que a mayor autorrealización mejor será el vigor, la dedicación y el grado de absorción de los promotores de servicios, es decir, que de tener oportunidades de ascenso, son considerados para la definición de los objetivos, tienen una buena capacitación y son reconocidos por sus logros, ellos podrán realizar sus labores de manera entusiasta e inspirados donde será muy difícil que se desconcentren y podrán superar los retos del puesto.

También se puede observar que existe una correlación positiva, alta y significativa entre la dimensión de involucramiento laboral del clima organizacional con las dimensiones de vigor y dedicación de la variable engagement laboral ($p=0.770$; $p=0.782$; $x=0.00$, $x<0.05$), es decir que mayor involucramiento laboral mejor será el grado de vigor y dedicación; mientras que la correlación entre la dimensión de involucramiento laboral del clima organizacional y la dimensión de absorción de la variable de engagement laboral es positiva, moderada con tendencia alta y significativa ($p=0.636$; $x=0.00$, $x<0.005$), por lo cual a mayor involucramiento laboral mejor será el grado de absorción de los promotores de servicios, esto dado que si los promotores de servicios sienten que pueden alcanzar una buena calidad de vida laboral en la entidad bancaria, sienten que dentro de la entidad, cada día se trabaja mejor, tienen clara la misión, visión y objetivos, por lo que los promotores de servicio tendrán un alto nivel de concentración de trabajo, la voluntad para hacer las labores será la mejor y la concentración de los promotores de servicio mejorará mucho más.

Otro aspecto que se puede observar es que existe una correlación positiva, moderada con tendencia alta y significativa entre la dimensión de supervisión del clima organizacional con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción de la variable engagement laboral ($p=0,667$;

$p=0.666$; $p=0.648$; $x=0.00$, $x<0.05$), es decir que a mayor supervisión mejor será el grado de vigor, dedicación y absorción de los promotores de servicios, esto dado que si dentro de la entidad bancaria el supervisor brinda un buen apoyo a los promotores de servicios, hay un trato justo, una mejora en la tarea de cada campaña y la capacitación que se brinda es la correcta, entonces mejor será esfuerzo que pongan los promotores a las tareas, la entrega será plena y la concentración será optima, todo esto con tendencia a mejorar.

Siguiente se observa que existe una correlación positiva, moderada y significativa entre la dimensión de comunicación del clima organizacional con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción de la variable engagement laboral ($p=0,517$; $p=0.482$; $p=0.524$; $x=0.00$, $x<0.05$), es decir que a mayor comunicación mejor será el grado de vigor, dedicación y absorción de los promotores de servicios, esto dado que si dentro de la entidad bancaria la información es totalmente transparente y fluida, la relación entre los grupos de trabajo es armoniosa de forma vertical y horizontal, y existe buena comunicación entre las oficinas, las actividades de los promotores de servicios será plena, por lo cual será muy difícil que se desconcentren y existirá el compromiso con la entidad bancaria por parte de los promotores de servicios.

Por ultimo podemos observar que existe una correlación positiva, moderada con tendencia alta y significativa entre la dimensión de condiciones laborales del clima organizacional con las dimensiones de vigor y dedicación de la variable engagement laboral ($p=0.659$; $p=0.653$; $x=0.00$, $x<0.05$), es decir que a mejor sean las condiciones laborales mejor será el grado de vigor y dedicación de los promotores de servicios, mientras que la correlación entre la dimensión de condiciones laborales del clima organizacional y la dimensión de absorción de la variable de engagement laboral es positiva, moderada y significativa ($p=0.585$; $x=0.00$, $x<0.005$), es decir que al mejorar las condiciones laborales, mejor será el grado de absorción de los promotores de servicios, ya que existe una buena relación entre los compañeros de trabajo y el equipo

es integrado, los promotores de servicios tienen permitido tomar decisiones sobre sus labores y la entidad bancaria manejar una buena escala salarial de acuerdo a sus labores, los promotores de servicios trabajaran de manera plena y se sentirán inspirados a la hora de realizar sus tareas y esto aumentará, donde la concentración será primordial y sentirán que las horas de trabajo pasan volando.

4. Discusión

Con todos los resultados obtenidos en la investigación se afirma que la relación entre el clima organizacional y el engagement laboral dentro de la entidad bancaria es positiva, muy alta y significativa; es decir para que los empleados se sientan algo desmotivados, desganados, presionados, con ganas de renunciar es porque dentro de la entidad bancaria se manejan mal algunos aspectos, como también puede ocurrir lo contrario.

Entre las buenas cosas que utiliza la entidad bancaria para motivar a los promotores de servicios son cosas que tienen un impacto promedio, ya que un poco más de la mitad cuenta hasta con 25 años de edad, lo cual los convenios con empresas retail como los productos financieros a tasas muy bajas resultan ser atractivos para estos jóvenes.

También es muy importante indicar que más de las tres cuartas partes de los promotores de servicio son mujeres, y esto se debe a que al ser actualmente un puesto comercial se maneja un tema de empatía y cordialidad frente al cliente, a pesar que los promotores de servicios de todas las agencias calificaron bueno el clima organizacional existe una alta rotación de personal lo cual se refleja en la variable de control de tiempo en el puesto ya que la mitad de los promotores tiene menos de un año en el puesto y la otra más de un año.

Viendo todos estos aspectos, se pudo concluir en el estudio que dentro de la entidad bancaria el manejo del clima organizacional no es tan bueno ni tan malo por lo que el engagement laboral tiene una percepción promedio;

por ello el fin de esta investigación es brindar soporte y mejoras a los aspectos que se maneja actualmente dentro de la entidad y también brindar nuevas alternativas de mejora para que así la percepción del clima organizacional y el engagement laboral sean altas sin importar el tiempo en el puesto, edad, sexo, jornada laboral y agencia.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Primera conclusión

Se concluye que la relación entre clima organizacional y engagement laboral es positiva, muy alta y significativa ($p=0,805$; $x=0,00$, $x<0,05$) en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018. Es importante señalar que existe una tendencia baja en la variable engagement laboral y una tendencia positiva en la variable clima organizacional. Por lo tanto se comprueba la hipótesis de investigación. Según los resultados obtenidos los promotores de servicios califican el clima organizacional de la entidad bancaria como bueno por lo que el engagement laboral tiene una percepción promedio.

Segunda conclusión

También se concluye que el 73,9% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 tienen una buena autorrealización, esto se debe principalmente a que dentro de la entidad bancaria tienes la posibilidad de ascender de puesto al cabo de un año como promotor de servicios titular.

Tercera conclusión

Además se concluye que el 72,3% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 tienen un buen involucramiento laboral, ya que por el mismo prestigio que tiene la entidad bancaria los promotores de servicios se sienten orgullosos de trabajar de una de las mejores entidades bancarias del país.

Cuarta conclusión

Se concluye que el 75,6% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 califica como buena la supervisión de la entidad bancaria, esto se debe que los promotores de servicios cuentan siempre con un jefe inmediato superior el cual brinda apoyo en cualquier circunstancia que se le presente en sus labores.

Quinta conclusión

También se concluye que el 74,8% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 califica la comunicación de la entidad bancaria como buena, ya que los promotores de servicios tienen una relación armoniosa con compañeros de otras agencias y la comunicación entre niveles jerárquicos se puede concretar.

Sexta conclusión

Además se concluye que el 59,7% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 califica las condiciones laborales de la entidad bancaria como buena, esto se debe a que los promotores de servicios de cada oficina trabajan en grupo y por lo tanto cooperan entre sí a pesar que hay una oposición bien fuerte a la remuneración que les atribuye la entidad bancaria.

Séptima conclusión

Se concluye que el 50,3% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 tienen un grado de vigor promedio, esto se debe a que como es un puesto de atención al público los promotores de servicios ponen todo su esfuerzo para realizar las operaciones bancarias de manera amable y correcta a pesar que existe una fuerte oposición de la otra mitad de promotores de servicios la cual la califica como baja ya que se trabaja por largos periodos de tiempo con tan solo una hora de refrigerio.

Octava conclusión

También se concluye que el 61,3% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 tienen un grado de dedicación promedio, esto se debe a la entrega que ponen los promotores de servicios a sus labores ya que al cumplir las metas que tienen asignadas la entidad bancaria les gratifica con una bonificación extra salarial, donde también influye en el entusiasmo de trabajar en una de las entidades bancarias más importantes del país.

Novena conclusión

Se concluye que el 74,8% de los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018 tiene un grado de absorción promedio debido a que todos los promotores de servicios trabajan con dinero el cual tienen que trabajar concentrados ya que si llegaran a perder dinero ellos la asumen en su totalidad; es por ello que es difícil que se “desconecten” y por lo que les crea la sensación de que las horas en el trabajo pasan rápidamente.

2. Recomendaciones

Primera recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria, seguir llevando un buen manejo del clima organizacional, reforzando aspectos como la comunicación dentro de las oficinas y entre oficinas, de la misma manera las condiciones laborales sean cada día mejor, reflejadas en el trabajo en equipo donde involucren a todo el personal de la oficina. Así también exista una comunicación entre jerarquías sin barreras y mucho más fluida, generar un sentimiento alto de autorrealización por parte de los promotores de servicios para que así se sientan comprometidos con la entidad. Al mejorar todo lo mencionado el engagement laboral de la entidad bancaria será alto y la tendencia será positiva, por lo que los promotores de servicios trabajaran con mucho mayor esfuerzo, con más entusiasmo y generaran la capacidad total de concentración, con todo ello la rotación de personal en ese puesto disminuirá.

Segunda recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria mejorar aún más el sentimiento de autorrealización por parte de los promotores de servicios, esto se logrará mejorando el proceso de ascensos, implementando un nuevo sistema de medición para las metas de ventas de cada promotor de servicios por la tipología y afluencia de agencia ya que cada una de estas es diferente a otra en tiempo y lugar, también se recomienda que el proceso de ascensos sea por las capacidades que tienen los promotores de servicios hacia el perfil que quieren ascender. Es muy importante que se trabaje los temas de toma de decisiones, autonomías, reconocimiento de logros de los promotores de servicios más seguido en todas las agencias, principalmente en la agencia La Merced a cargo del gerente de oficina.

Tercera recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria seguir llevando un buen involucramiento laboral por parte de los promotores de servicios, hacerlos sentir que son parte de una de las entidades bancarias más importantes del país. Donde existe una buena integración laboral, así como el ambiente de trabajo sea muy amable y armonioso, generando así el sentimiento de orgullo por parte de los promotores de servicios de todas las agencias, encabezado por el gerente de agencia tocando temas de liderazgo, honestidad frente a las circunstancias y de trato justo. Se recomienda también que realicen actividades de integración y participen todos los empleados de todas las agencias.

Cuarta recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria que la supervisión siga mejorando, ya que en dicha área de operaciones donde laboran los promotores de servicios es de suma importancia; es un apoyo superior ya que se pueden presentar diferentes problemas con algunas transacciones bancarias que los mismos promotores de servicios no tienen autonomía.

También es importante que dentro de la entidad bancaria los supervisores tengan un mayor seguimiento y control hacia los promotores de servicios manejando imparcialidad y brindando apoyo total hacia ellos. Cambiar las reuniones de supervisores trimestrales a mensuales y se toquen temas de manejo de personal, motivación y técnicas de ventas para que así puedan brindar un mayor soporte a los temas comerciales que son claves de las funciones de los promotores de servicios, nada mejor que enseñar con el ejemplo.

Quinta recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria seguir promoviendo una buena comunicación sin obstáculos entre las jerarquías, también se recomienda aplicar actividades de integración entre oficinas por campañas para que así la relación entre todos los promotores de servicios de todas las agencias sea de forma armoniosa y de trabajo en equipo, como también la relación entre los diferentes niveles jerárquicos se vean lineales y sean de apoyo, para que así se logre el cumplimiento de las metas individuales de forma grupal.

Sexta recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria mejorar las condiciones laborales que mantiene, uno de los aspectos que más les importa a los promotores de servicios es la remuneración, se sugiere a la entidad bancaria mejorar la escala salarial, realizando una evaluación de las funciones y competencias que tiene el puesto de promotor de servicios y en base a ello mejorar y fijar una mejor remuneración de la que tienen actualmente.

Séptima recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria mejorar el horario de trabajo de los promotores de servicios, no solo basta una hora de descanso para las altas horas de trabajo continuo que tienen, el esfuerzo que ellos ponen en su trabajo y las labores que desempeñan son agotadoras. La hora de refrigerio no es muy atractiva en todas las agencias, por lo que la entidad bancaria debería centrar más su atención en ellos ya que los promotores de servicios son la primera cara hacia el cliente en todas las oficinas.

Octava recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria mejorar la bonificación extra salarial que tienen los promotores de servicios a la hora cumplir sus metas, ya que por el grado de dificultad de poder cumplirlas es relativamente alto y se necesita de mucha destreza ya sea en cualquier agencia. También se recomienda a la entidad bancaria seguir manejando un buen sentimiento de entusiasmo por parte de los promotores de servicios y mejorar aún más en las agencias con tendencia baja como Siglo XX y La Merced, dado que los promotores laboran en una de las más importantes entidades bancarias del país.

Novena recomendación

Se recomienda a la entidad bancaria implementar la estrategia de riesgo de caja para cada uno de los promotores de servicios, para que así se sientan más a gusto trabajando dentro de la entidad bancaria, brindándoles confianza y seguridad ya que sus labores tienen contacto directo y frecuente con dinero; también se recomienda a la entidad bancaria seguir promoviendo la baja desconcentración por parte de los promotores de servicios para que así los problemas de pérdida de dinero disminuyan, principalmente en la agencia de Cayma ya que al ser una agencia grande hay mayor afluencia de clientes y por consiguiente mayor movimiento de dinero.

Es importante resaltar que se siga mejorando el sistema de prevención de fraudes que tienen las agencias, reportando de manera inmediata e informando a todas las agencias de alguna actividad sospechosa de alguna persona para que así los promotores de servicios estén alertas y no sean víctimas del *camoteo*.

REFERENCIAS

- Acosta, K. (24 de Mayo de 2012). *Escuela de Organizacion Industrial.blogs*.
Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial:
<http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Taylor y Francis e-Library.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and*, 393-417.
- Banco de Credito del Peru. (2010). *Unglobalcompact*. Obtenido de Unglobalcompact:
https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/12331/original/BCP_COP2010.pdf?1318540098
- Banco de Credito del Peru. (2014). *Via BCP Reporte anual*. Obtenido de Via BCP Reporte anual:
<https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP%202017/Personas/Relaciones%20con%20Inversionistas/Informaci%C3%B3n%20financiera/Memoria%20BCP%202014.pdf>
- Banco de Credito del Peru. (2017). *Via BCP Historia*. Obtenido de Via BCP Historia: <https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/nosotros>
- Banco de Credito del Peru. (2017). *viabcp*. Obtenido de viabcp: <https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/nosotros>
- Beatriz. (15 de Julio de 2013). *compartirconocimientoy.blogspot*. Obtenido de Sobre compartir conocimiento y colaborar en el trabajo:
<http://compartirconocimientoy.blogspot.com/2013/07/las-organizaciones-saludables-el.html>
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Mar de Plata: Universidad FASTA.
- Billie, S. (31 de Agosto de 2017). *blog.atrivity*. Obtenido de Atrivity by Compettia:
<https://blog.atrivity.com/es/que-significa-employee-engagement/>

- Biosquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: CISSPRAXIS.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnostico y consecuencias*. Mexico: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: editorial Trillas.
- Chiang, M., Martin, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2004). Introduccion a la Teoria General de la Administracion. En I. Chiavenato , *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* (pág. 10). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato , *Administración de Recursos Humanos* (pág. 50). Colombia: Mc Graw Hill.
- Conexion ESAN. (21 de Julio de 2015). *Esan.edu*. Obtenido de Conexion ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Conocimientos Web. (01 de Abril de 2015). *Conocimientosweb*. Obtenido de Conocimientosweb.net : <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>
- Cristancho, F. (26 de Septiembre de 2017). *blog.acsendo*. Obtenido de acsendo.blog: <https://blog.acsendo.com/6-beneficios-del-employee-engagement-infografia/>
- Danny, P. (4 de Abril de 2012). *fayolvstaylor.blogspot*. Obtenido de fayolvstaylor: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/04/teoria-neoclasica-caracteristicas-y.html>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGrawHill.
- Deckers, L. (2001). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. Boston: Allyn and Bacon.
- Del Prado, J. (20 de Agosto de 2014). *blogs.imf-formacion*. Obtenido de IMF Business Schoo: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/estresores-organizacionales/>

- Díaz, F., & Gómez, I. (2016). la investigación sobre el síndrome de burnout en latinoamérica entre 2000 y el 2010. *Psicología desde el Caribe*, 114-115.
- Durand, K. (2017). *El clima organizacional y su relación con el desempeño de los colaboradores de la gerencia de operaciones multibanca del Banco de Crédito del Perú S.A., La Molina, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*. New York: Human Sciences Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Freudenberger, H. (1980). *Burnout: The high cost of high achievement*. New York: Doubleday.
- Gil, F., & Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- González, M. (3 de Febrero de 2015). *prsformacion*. Obtenido de Blog de PRS empresa saludable: <http://www.prsformacion.com/la-importancia-del-engagement-en-el-trabajo/>
- Guerra, K. (6 de Febrero de 2012). *karla-karlaguerra.blogspot*. Obtenido de karla-karlaguerra: <http://karla-karlaguerra.blogspot.com/2012/02/el-experimento-de-hawthorne-y-sus.html>
- Henríquez, L. (2017). *El Estrés Laboral y el Engagement en los colaboradores del Banco de la Nación de Trujillo, 2017*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Herzberg, F. (1971). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Paris : EME.
- Hitt, M. (2006). Administración. En M. Hitt, *Administración Novena Edición* (pág. 8). Argentina: Pearson Educación.
- Jauregui, M. (8 de Junio de 2016). *Aprendiendo administracion*. Obtenido de Aprendiendo administracion: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-las-relaciones-humanas/>
- Jaurequi, M. (19 de Junio de 2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de Aprendiendo Administración: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Jhoan, A. (21 de Mayo de 2012). *desarrolloadministrativo.blogspot*. Obtenido de Desarrollo administrativo: [desarrolloadministrativo.blogspot](http://desarrolloadministrativo.blogspot.com/)

- <http://desarrolloadministrativo.blogspot.com/2012/05/teoria-burocratica.html>
- Jodar, J. (19 de Marzo de 2014). *saltandotrenes*. Obtenido de saltandotrenes blog de marketing digital y publicidad online: <http://saltandotrenes.com/que-es-el-employee-engagement/>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Katz, D. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Koontz, H. (1994). Elementos de Administración. *Elementos de Administración*, 48-50.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGrawHill.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1998). Burnout. *Encyclopedia of Mental de Health*, 347-357.
- León, M. (2017). *Estudio del egagement laboral en trabajadores de atencion al publico de Scotiabank*. Arequipa: Universidad Catolica San Pablo.
- Lescano, F. (2017). *Clima organizacional y el desempeño de los asesores de servicio del Banco Cencosud en la zona Wong Lima 2017*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega .
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology Columbia University*, 44-60.
- Litwin, G., & Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Boston: Documento de Harvard University Press.
- Lizarraga, K. (17 de Febrero de 2016). *karinlizarraga.blogspot*. Obtenido de karinlizarraga: <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/clasificacion-del-clima-organizacional.html>
- Loitegui, A. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inedita*. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense.
- Lopez, C. (11 de Julio de 2001). *gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

- Los recursos humanos. (6 de Marzo de 2012). *losrecursoshumanos*. Obtenido de LosRecursosHumanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/la-importancia-del-compromiso-del-empleado/>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Martín, M. (1999). Clima de Trabajo y Eficiencia de Centros Docentes: Relaciones Causales. En M. Martín, *Clima de Trabajo y Eficiencia de Centros Docentes: Relaciones Causales* (pág. 10). España: Universidad de Alcalá-MEC.
- Martinez, I., & Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 175-202.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia y Trabajo*, 37-43.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1972). Burned-out cops and their families. *Psychology Today*, 50-62.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced. *Burnout. J Occupational Behavior*, 99-113.
- Mendez, A. (2006). Clima Organizacional. En A. Mendez, *Clima Organizacional* (pág. 39). Bogotá: Suma saberes.
- Montoya, P., & Moreno, S. (2012). Relación entre síndrome de Burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, 205-227.
- Murillo, M. (6 de Noviembre de 2008). *monikmurillos.blogspot*. Obtenido de monikmurillos: <http://www.monikmurillos.blogspot.com/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>
- Olimpia, I. (29 de Septiembre de 2015). *e-consulta.com referencia obligada*. Obtenido de e-consulta: <http://www.e-consulta.com/opinion/2015-09-29/la-importancia-de-un-buen-clima-organizacional>
- Palma, S. (2000). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 27-34.
- Pintado, M. (2013). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la región centro del Banco de Crédito del Perú*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Praxis. (4 de Agosto de 2015). *Praxis*. Obtenido de Praxis lab: <https://www.praxis.cl/employee-engagement-y-como-medirlo/>

- Quinceno, J., & Vinaccia, S. (2007). Burnout: "síndrome de quemarse en el trabajo". *Acta colombiana de psicología*, 117-125.
- Reyes, A. (2005). Definición nominal. En A. Reyes, *Administración Moderna* (pág. 2). México, D.F.: Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Rodriguez, A. (1991). *Psicología Social*. Mexico: Trillas.
- Roussel, P. (2000). *La Motivation au travail- Concept et theories*. Toulouse: Universite Toulouse I-Sciences Sociales.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza Editorial S.A.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. (2005). Hacia un modelo de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y Estrés*, 215-231.
- Santrock, J.;. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Saura, O. (16 de Noviembre de 2011). *rincondemente.wordpress*. Obtenido de rincondemente: <https://rincondemente.wordpress.com/2011/11/16/teoria-de-las-necesidades-de-maslow/>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement. Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Manual Preliminar*. Valencia, España: Utrecht University.
- Smith, N., Watsein, S., & Wuehler, A. (1986). *Burnout and social interest in librarians and library school students*. Kansas: Emporia State University.
- Socha, D. (28 de Junio de 2016). *udd*. Obtenido de Universidad del Desarrollo: <http://www.udd.cl/noticias/2016/06/28/consejo-experto-estrategias-afrentar-sindrome-burnout/>
- Sosa, W. (28 de Febrero de 2012). *sosagranadinowilmer.blogspot*. Obtenido de sosagranadinowilmer: <http://sosagranadinowilmer.blogspot.com/2012/02/cultura-organizacional.html>

- Starrin, B., Larsson, G., & Styborn, S. (1990). A review and critique of psychological approaches to the burn-out phenomenon. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 83-91.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración. En J. Stoner, R. Freeman, & D. Gilbert, *Administración* (pág. 39). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tello, A. (2010). *Nivel de síndrome de Burnout y estrategias de afrontamiento en enfermeros de los Servicios Críticos del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión*. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
- Vasquez, N. (18 de Mayo de 2017). *rhpositivo*. Obtenido de Recurso Humano Positivo: <http://rhpositivo.net/el-engagement/>
- Vélaz, I. (2 de Abril de 2012). *Assentire*. Obtenido de Assentire - Iñaki Velaz: <https://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT LABORAL

Esta encuesta está dirigida a los Promotores de Servicio titulares de la entidad bancaria.

Estimado colaborador se está realizando una encuesta para determinar la relación de clima organizacional con el engagement laboral en su empresa, por favor sírvase leer atentamente cada pregunta y responda con la mayor sinceridad posible marcando con una (X) su respuesta. Esta encuesta es anónima.

Agencia: _____

Edad: _____

Tiempo en el puesto:

Más de un año ()

Menos de un año ()

Sexo:

Masculino ()

Femenino ()

Jornada laboral:

Turno completo ()

Medio turno ()

CLIMA ORGANIZACIONAL

Autorrealización		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Existen oportunidades de progresar en la entidad bancaria					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos					
4	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
5	Se reconocen los logros en la entidad bancaria					
Involucramiento laboral		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Se siente comprometido con el éxito de la entidad bancaria					
7	En la entidad bancaria, se hacen mejor las cosas cada día					
8	Los productos y/o servicios de la entidad bancaria, son motivo de orgullo del personal					
9	Hay clara definición de visión, misión y valores en la entidad bancaria					
10	La entidad bancaria es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
Supervisión		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
12	En la entidad bancaria, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					
14	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
15	Existe un trato justo en la entidad bancaria					
Comunicación		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	En la entidad bancaria, la información fluye adecuadamente					
17	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
18	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					

19	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
20	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
Condiciones laborales		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
21	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
22	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
23	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
24	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
25	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

ENGAGEMENT LABORAL

Vigor		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	En mi trabajo me siento lleno de energía					
27	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo					
28	Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar					
29	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
30	Soy muy persistente en mi trabajo					
31	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando					
Dedicación		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
33	Estoy entusiasmado con mi trabajo					
34	Mi trabajo me inspira					
35	Estoy orgulloso del trabajo que hago					
36	Mi trabajo es retador					
Absorción		Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
38	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí					
39	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo					
40	Estoy inmerso en mi trabajo					
41	Me “dejo llevar” por mi trabajo					
42	Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo					

Gracias por su participación.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.
Arequipa, 2018"

OBJETIVO: Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

DIRIGIDO A: Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR: LIC. MARCHANI SALAS PAUL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: SUPERIOR

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	-----------------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR
Dni 29520522

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.
Arequipa, 2018"

OBJETIVO: Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

DIRIGIDO A: Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR: RAMIREZ LAZO OSCAR HORACIO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------


FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria.
Arequipa, 2018"

OBJETIVO: Analizar la relación entre clima organizacional y engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria en Arequipa al 2018

DIRIGIDO A: Los promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa 2018.

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR: Hincho Paz D. Hctorance

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor.

VALORACIÓN:

Muy Alto	<input checked="" type="checkbox"/> Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	--	-------	------	----------

Hincho Paz
FIRMA DEL EVALUADOR